

ALEXANDRE DA CRUZ VIEIRA QUINTELA MOREIRA

# **A VERTICALIZAÇÃO NO GRUPO JERÓNIMO MARTINS: O CASO DA FÁBRICA DA JERÓNIMO MARTINS LACTICÍNIOS**

TRABALHO DE PROJETO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO DE EMPRESAS

ORIENTADOR: PROFESSOR ESPECIALISTA ABÍLIO DA CUNHA VILAÇA

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

PORTO, MARÇO 2018



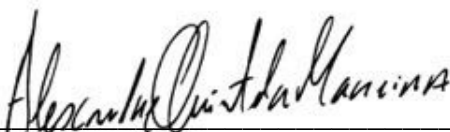


## DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Alexandre da Cruz Vieira Quintela Moreira abaixo assinado, aluno do mestrado em Gestão de Empresas do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 161260004, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 29/ 03/ 2018

A handwritten signature in black ink, reading 'Alexandre da Cruz Vieira Quintela Moreira', written over a horizontal line.

(Alexandre da Cruz Vieira Quintela Moreira)



## **Agradecimentos**

Este Projeto de Mestrado não se trata de apenas de empenho individual, mas sim de um conjunto de esforços, que tornaram o desenvolvimento do mesmo possível. Desta forma agradeço a todos os que tiveram envolvidos e me apoiaram.

À Tia Ana e ao Tio Pedro, expresso o meu profundo agradecimento pela oportunidade que me deram pelo percurso académico.

Ao meu orientador de Mestrado, Professor Especialista Abílio Vilaça, agradeço toda a dedicação, disponibilidade incondicional e ajuda no desenvolvimento deste Projeto, bem como a oportunidade de trabalharmos em conjunto.

Ao Diretor Geral da Jerónimo Martins Lacticínios, Pedro Freire, o meu sincero agradecimento pelos dados fornecidos.

Pelos conselhos dados e apoio ao longo dos últimos anos, demonstro todo o meu agradecimento ao Sr. Eduardo Gomes.

À Minha Família em especial à Minha Mãe e à Maria Helena, um enorme obrigado por acreditarem sempre em mim e nas minhas decisões. Espero que com o término desta etapa, possa de alguma forma retribuir todo o carinho, apoio e dedicação que me ofereceram.

Os meus agradecimentos ao corpo de docentes do ISAG, por todos os ensinamentos e experiências que me transmitiram.

## Resumo

A evolução do mercado da procura e oferta de produtos lácteos tem motivado a implementação de estratégias de verticalização por parte dos principais distribuidores alimentares.

O trabalho projeto faz o estudo da evolução do consumo dos produtos lácteos, a nível mundial, europeu e português. Investiga as principais razões e vantagens de uma estratégia de verticalização assumida pelo Grupo Jerónimo Martins, através da Jerónimo Martins Agro-Alimenta materializada pelo desenvolvimento de uma unidade fabril de láteos em Portugal, a Jerónimo Martins Lacticínios.

A partir de uma abordagem qualitativa e quantitativa com uma análise “*top down*”, suportada numa revisão bibliográfica aprofundada em estudos das principais organizações mundiais, europeias e portuguesas, onde se estuda o desenvolvimento do consumo de produtos alimentares, mais especificamente dos produtos lácteos.

O estudo projeto constata que a evolução do comportamento alimentar em Portugal, e de forma geral em todo o mundo, tem nos produtos lácteos um peso muito significativo, prevendo-se um crescimento muito consistente e abrindo oportunidades para novos produtos, podendo assim o Grupo Jerónimo Martins consolidar o seu desenvolvimento.

Desperta o interesse para estratégias de verticalização em outros setores de atividade em Portugal e também a possibilidade de o Grupo replicar esta abordagem estratégica em outros países, onde se encontra já instalado, como na Polónia e na Colômbia.

A “*Supply Chain*” da Jerónimo Martins demonstrou um posicionamento ideal para agregação da Jerónimo Martins Lacticínios, de forma a solidificar a liderança no mercado de produtos alimentares. Reforçando assim o posicionamento através do desenvolvimento de produtos de marca própria, tanto em produtos Lácteos, como em outros domínios, alargando a oferta e fomentando a fidelização quer de consumidores profissionais do canal HoReCA, quer dos consumidores finais.

**Palavras-chave:** Agro-Alimentar, Distribuição Alimentar, Estratégia de Verticalização, Lacticínios, Marca-Própria, “*Supply-Chain*”

## **Abstract**

The evolution of the demand and supply market for dairy products has motivated the implementation of vertical strategies by the main distributors of food products.

This work project study the evolution of the dairy products consumption, worldwide, European and Portuguese. Investigates the mains reasons and advantages of a vertical strategy, assumed by de Jerónimo Martins Group, through the Jerónimo Martins Agro-Business, materialized by the development of their own dairy factory in Portugal, Jerónimo Martins Lactínios.

From a qualitative and quantitative approach with a top down analysis supported by an in-depth bibliographic review of studies of the main Worldwide, European and Portuguese organizations, where the development of food consumption, more specifically dairy products, are study.

The project finds that the evolution of food behavior in Portugal, and in general throughout the world, has a very significant weight in dairy products, with a very consistent growth expected and opening up opportunities for new products, where the Group can through this way to consolidate its development.

It awakens the interest for vertical strategies in other sectors of activity in Portugal and also the possibility to replicate this approach in other countries, where the Group has other branches, such as Poland and Columbia.

Jerónimo Martins Supply Chain demonstrated an ideal positioning to aggregate Jerónimo Martins Lactínios, in order to solidify the leadership in the food market. Reinforcing the positioning through the development of own brand products, both in dairy products and in other fields, extending the offer and fostering the loyalty of both the professional consumers of the HoReCA channel and the final consumers.

**Key Words:** Agro-Food, Food Distribution, Verticalization Strategy, Dairy Products, Own-Brand, "Supply Chain"



## Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	vi
Índice de Quadros .....	viii
Índice de Gráficos.....	ix
Índice de Figuras .....	x
<b>1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>1</b>
1.1. INTRODUÇÃO .....	1
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>4</b>
<b>3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>7</b>
3.1. A JERÓNIMO MARTINS .....	7
3.1.1. A JERÓNIMO MARTINS AGRO-ALIMENTAR .....	9
3.1.2. A JERÓNIMO MARTINS LACTICÍNIOS .....	10
3.2. ANÁLISE DE MERCADO .....	11
3.2.1. CONSUMO MUNDIAL DE PRODUTOS ALIMENTARES .....	11
3.2.2. ANÁLISE DA PRODUÇÃO E CONSUMO DE PRODUTOS LÁTEOS .....	16
3.2.3. NOVAS TENDÊNCIAS EM PRODUTOS ALIMENTARES.....	27
3.2.4. DEDUÇÃO DA ANÁLISE.....	31
3.3. ANÁLISE DA CRIAÇÃO DE UMA UNIDADE FABRIL DE LACTICÍNIOS.....	32
3.3.1. A VERTICALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA .....	32
3.3.2. A VERTICALIZAÇÃO NA DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR .....	36
3.3.3. A VERTICALIZAÇÃO DA JERÓNIMO MARTINS .....	40
3.3.4. MARCAS PRÓPRIAS .....	41
<b>4. MODELO E METODOLOGIA .....</b>	<b>48</b>
<b>5. PROJETO / PROGRAMA DE AÇÃO / RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>51</b>
5.1. A NOVA UNIDADE FABRIL.....	51
5.1.1. O PORTFÓLIO DE PRODUTOS JERÓNIMO MARTINS LACTICÍNIOS .....	51
5.1.2. A FÁBRICA NOVA.....	51
5.1.3. O PROCESSO PRODUTIVO. ....	54
5.1.4. ESQUEMA DE PRODUÇÃO (LAYOUT) .....	60
5.1.5. PLANTA FÁBRICA .....	61

5.1.6.	QUALIDADE .....	62
5.1.7.	MANUTENÇÃO (CURATIVA E PREVENTIVA) .....	62
5.1.8.	A CAPACIDADE DE PRODUÇÃO / VOLUME DE PRODUÇÃO .....	62
5.1.9.	MATÉRIAS PRIMAS E SUBSIDIÁRIAS.....	63
5.1.10.	MATÉRIAS SUBSIDIÁRIAS .....	64
5.1.11.	SUBPRODUTOS.....	65
5.1.12.	PROCESSO DE INOVAÇÃO DE PRODUTOS.....	65
5.1.13.	CADEIA DE FORNECIMENTO ( <i>SUPPLY CHAIN</i> ) .....	65
5.2.	REFLEXÃO ESTRATÉGICA DA FÁBRICA .....	69
5.3.	RECOMENDAÇÕES .....	72
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>74</b>
<b>7.</b>	<b>LIMITAÇÕES .....</b>	<b>76</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>77</b>
	BIBLIOGRAFIA.....	77
	WEBGRAFIA.....	79
	WEBGRAFIA ESTATÍSTICA.....	82

## Lista de Abreviaturas e Siglas

ASAE - Autoridade Segurança Alimentar e Económica

C.A.P - "*Common Agricultural Policy*"

CISEP - Centro de Investigação Sobre Economia Portuguesa

DECO - Defesa do Consumidor

DGS - Direção Geral de Saúde

EDLP - "*EveryDay Low Prices*"

ESL - "*Extended Shelf Life*"

FAO - "*Food and Agriculture Organization*"

HACCP - "*Hazard Analysis and Critical Control Points*"

HoReCa - Hotel Restaurante Café

HTST - "*High Temperature and Short Time*"

I&D - "Investigação & Desenvolvimento"

INE - Instituto Nacional de Estatística

JIT - "*Just in Time*"

JM - Jerónimo Martins

JMA - Jerónimo Martins Agro-Alimentar

JML - Jerónimo Martins Lacticínios

KVC - "*Key Value Categories*"

KVI - "*Key Value Items*"

LTLT - "*Low Temperature Long Time*"

MRP- "*Material Requirement Planning*"

OCDE - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development

OMS - Organização Mundial da Saúde

ONU - Organização das Nações Unidas

P.D - Pingo Doce

PET - Poli (Tereftalato de Etileno) - Tipo de Plástico

SIMA - Sistema de Informação de Mercados Agrícolas

SWOT - ( "*Strengths, Weaknesses, Opportunities ,Threats*")

UE - União Europeia

UHT - "*Ultra High Temperature*"

VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

## Índice de Quadros

Quadro 1 : Produção mundial de produtos lácteos (Milhões de toneladas) .....	17
Quadro 2 : Produção de produtos Lácteos EU-28 (Milhões de toneladas) .....	17
Quadro 3 : Produção de produtos lácteos Portugal (Milhares de toneladas) .....	21
Quadro 4 : Consumo de Produtos lácteos Portugal (Milhares de toneladas).....	25
Quadro 5 : Marcas e Gamas disponíveis lojas Pingo Doce .....	44
Quadro 6 : Número de referências Recheio Cash&Carry (Marca Própria VS. Marcas Indústria).....	45
Quadro 7 : Marcas disponíveis lojas Recheio Cash&Carry .....	46
Quadro 8 : Preço de venda leite Recheio Cash&Carry (sem IVA).....	47
Quadro 9 : Tipos de embalagens por produto e quantidades por embalagens.....	57
Quadro 10 : Tipo de embalagem manteiga e quantidade embalagem .....	59
Quadro 11 : Quantidades de matérias subsidiárias por tipo de produto .....	64
Quadro 12 : Análise S.W.O.T Nova Fábrica .....	69
Quadro 13 : Análise VRIO Nova Fábrica .....	71

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Taxa de crescimento anual do consumo mundial de produtos agrícolas ....	12
Gráfico 2: Evolução do consumo de trigo e leite nos países desenvolvidos e em desenvolvimento (milhões de toneladas) .....	12
Gráfico 3 :Crescimento mundial do consumo por anos vs. crescimento populacional (produtos Lácteos) .....	13
Gráfico 4 : Consumo vs. crescimento populacional países desenvolvidos (Queijo) ....	13
Gráfico 5 : : Consumo vs. crescimento populacional países em desenvolvimento (Queijo) .....	14
Gráfico 6 : Produção mundial de Leite cru (Milhões de toneladas) .....	16
Gráfico 7 : Produção de leite cru EU-28 (Milhões de toneladas) .....	16
Gráfico 8 : Exportações e Importações Eu-28 (Milhares de toneladas).....	18
Gráfico 9 : Consumo per capita de lácteos frescos e processados .....	19
Gráfico 10 : Produção de leite cru Portugal (Toneladas) .....	20
Gráfico 11 : : Leite usado na produção de lácteos (2015) .....	21
Gráfico 12 : Preço médio de compra Leite cru produtores Vs. Preço médio à saída fábrica Leite em pó desnatado (2016) .....	22
Gráfico 13 : Margens por litro de leite vendido ao consumidor .....	23
Gráfico 14 : Grau de autoaprovisionamento (2016) .....	24
Gráfico 15 : Grau de autoaprovisionamento de leite e produtos lácteos .....	24
Gráfico 16 : Consumo per capita de leite e produtos lácteos (Kg/Hab.) .....	25

## Índice de Figuras

Figura 1 : Estrutura Jerónimo Martins.....	7
Figura 2 : Novo Logotipo Jerónimo Martins .....	8
Figura 3 : Resultado Janeiro 2017 - Setembro 2017 JM.....	8
Figura 4 : Layout da produção de leite e nata .....	60
Figura 5 : Tratamento de Pasteurização UHT (tratamento direto e misto) .....	60
Figura 6 : Cadeia de fornecimento Jerónimo Martins Lacticínios .....	66
Figura 7 : Atividades Primárias Jerónimo Martins Lacticínios .....	67

# 1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

## 1.1. INTRODUÇÃO

A distribuição alimentar está a sofrer grandes alterações derivada dos desenvolvimentos tecnológicos que influenciam o quotidiano dos seres humanos, tais como as investigações na área alimentar, na saúde, alterações no estilo de vida e tendências de comportamento do consumidor, nomeadamente, no domínio da alimentação.

A organizações internacionais tais como a Organização Mundial de Saúde, a "*Food and Agriculture Organization*" (FAO), a ONU, a União Europeia ou mesmo as organizações nacionais como a DECO ou a Associação de Nutricionistas, têm apelado, com base em estudos científicos para comportamentos responsáveis e que promovam um estilo de vida saudável. Os sucessivos governos em termos gerais têm legislado no sentido da promoção do consumo de produtos seguros e saudáveis, e tem garantido o seu controlo através da Autoridade para a Segurança Alimentar e Económica (ASAE). Não se pode deixar de frisar o papel da FAO no combate à fome junto das grandes potências, que em conjunto com a ONU têm estado presentes nos países sub-desenvolvidos, com o objetivo de melhorar a alimentação mundial.

O desenvolvimento dos mercados conjugado com o aumento de população mundial, os grandes distribuidores alimentares mundiais estão cada vez mais cientes das vantagens e da necessidade de terem uma cadeia de fornecimentos "*Supply Chain*" bem implementada, de forma a garantir o produto certo, na hora certa, no local certo, mantendo os níveis e padrão de qualidade, a um preço competitivo. As soluções encontradas pelos retalhistas são muitas e têm-se vindo a alterar. Mais recentemente têm-se visto os maiores retalhistas mundiais a optarem por estratégias de verticalização, não só de forma a solidificar a sua cadeia de fornecimento, mas também, para garantirem aos seus clientes, produtos de qualidade a um preço competitivo.

Nesta perspectiva os maiores retalhistas mundiais olham para a integração vertical de forma a proteger o abastecimento de produtos essenciais, que estejam em risco pela a sua escassez ou por serem produtos considerados essenciais nos pontos de venda, tal como acontece com os produtos perecíveis.

A Jerónimo Martins Agro-Alimentar procurar garantir os pontos anteriormente referidos, mas também impulsionar, estimular e diferenciar-se através da inovação e do desenvolvimento de produtos perecíveis, que vão ao encontro das necessidades dos



clientes. O portfólio de produtos da J.M.A está dividido em três categorias distintas a saber: Lacticínios, Aquicultura e Carne-Bovino.

O Mercado Português do leite, a par do que acontece no resto do mundo, tem vindo a perder produtores de menor escala, que têm vindo a organizar-se em cooperativas para garantirem, uma estabilidade na produção. Nesta realidade, em que se assiste ao desaparecimento de alguns produtores, regista-se também um aumento de produção nas unidades existentes, e a estabilização da produção anual de leite cru. Temos que ter presente, que o mercado português é dominado por um player e que a entrada de produtos no mercado resultantes das importações é diminuta devido aos altos custos de transporte e acondicionamento.

A Jerónimo Martins Lacticínios, através da nova unidade fabril, irá trazer não só melhorias ao nível da atividade, do portfólio e do volume, mas também irá promover novas soluções e benefícios para o grupo, através da proteção do abastecimento em Portugal. Tal fato, faz com que o grupo seja mais independente dos principais fornecedores, o que irá permitir reduzir ou estabilizar preços e controlar a qualidade. A possibilidade de inovar e diferenciar produtos nas insígnias Pingo Doce, e Recheio Cash&Carry ao nível dos lacticínios, será uma força que possibilitará a melhoria da oferta aos clientes através de aumento de sortido, e de novas embalagens. Esta unidade irá transmitir uma imagem externa positiva, através do contributo para com os produtores portugueses de leite.

O trabalho projeto, analisa a estratégia da Jerónimo Martins (JM), sobretudo da unidade de produção Jerónimo Martins Lacticínios (JML), para compreender em que medida esta se adequa às perspectivas futuras de sustentabilidade de uma estratégia de verticalização, numa concorrência ativa e muito agressiva, com base em produtos muito controlados e com margens muito baixas.

A JML, assumiu que o controlo a montante, com a abertura de uma nova unidade de produção de artigos láteos, constituirá um suporte para obter margens mais altas num produto tão importante, nas opções de fidelização de consumidores a uma determinada superfície comercial.

O trabalho projeto, analisa a questão central da oportunidade de gestão das marcas próprias e aprofunda a perspectiva do domínio da cadeia de fornecimento, por via da agregação a montante, de um importante produto estratégico no cabaz de compras familiar, como são os produtos láteos.

O trabalho projeto, considera uma revisão bibliográfica, assente nos conceitos da gestão de operações, marketing, estratégia empresarial, economia, recursos humanos, entre

outras e dos estudos e publicações oficiais da ONU, OMS, DECO, DGS e OCDE tendo como objetivo compreender a verdadeira evolução do mercado de produção e de consumo mundial, europeu e português dos produtos láteos.

Reconhece-se que existe uma progressão para o mercado português em produtos láteos processados, como o queijo, iogurte, manteiga que perspectivam uma estabilidade de crescimento na próxima década a manterem-se os níveis de crescimento dos últimos anos.

O mercado português da distribuição alimentar está hoje concentrado em estruturas associadas às grandes empresas de distribuição alimentar, como acontece com o Pingo Doce, Continente, Lidl, Intermaché e não deixando de referir os grossistas como o Recheio e Makro. No seu conjunto, possuem a maioria da quota de mercado, pelo que qualquer reforço da posição na gestão da oferta de produtos tão determinantes, como são os produtos láteos, pode significar um ganho de posição.

A interdependência entre o controlo da disponibilidade dos produtos, das marcas e das margens proporcionadas, constitui um foco importante na definição de uma estratégia empresarial. No que à JM diz respeito, está compreendida a necessidade de estar “*up to date*” num setor tão sensível como é o dos produtos láteos. Neste contexto a JM entendeu que estaria mais consistente se tomasse o controlo da produção de produtos láteos, através da implementação de uma estratégia de verticalização por via da criação de uma unidade fabril de produtos láteos de grande capacidade.

O trabalho projeto, estuda e apresenta o caso JML, no quadro da organização mais vasta que é a JM e está estruturado em sete capítulos. O primeiro capítulo corresponde à Introdução e Identificação do Problema Organizacional, o segundo capítulo Revisão de Literatura, o terceiro trata do Diagnóstico, Contexto Organizacional e Objetivos Específicos. No quarto capítulo a abordagem ao Modelo e Metodologia, o quinto capítulo Projeto / Programa de Ação / Recomendações, e no sexto capítulo a Conclusão, e por fim o sétimo capítulo dedicado às Limitações.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

A dimensão da produção agrícola e de laticínios a nível mundial, bem como a evolução do seu consumo, resulta como base de sustentação para um vasto conjunto de decisões políticas, sociais e empresariais. Num projeto de cariz industrial e de dinâmica empresarial, subordinado à temática “A verticalização no grupo Jerónimo Martins : O caso da fábrica da Jerónimo Martins Lacticínios”, terá que considerar um quadro teórico de referências estruturado no domínio da gestão empresarial e nos dados tratados e publicados em estudos estatísticos e de grupos de trabalho que sustentam a evolução por um lado da oferta de laticínios e seus derivados e por outro no que concerne às tendências de comportamento do consumidor.

A revisão da literatura constitui um vetor fundamental para apoiar a interpretação dos fenómenos referidos: nomeadamente a evolução da indústria, o comportamento do consumidor, e a evolução do mercado da oferta e procura de laticínios e seus derivados. Tornou-se essencial estruturar a investigação num contexto consolidado tendo como ponto de partida o conhecimento e os resultados existentes sobre a oportunidade de criação de uma unidade fabril de produção de laticínios e seus derivados e seu contributo para uma estratégia de verticalização no grupo de distribuição alimentar como a Jerónimo Martins.

Estruturou-se a revisão bibliográfica em quatro orientações, sendo a primeira motivada pelo estudo e análise de trabalhos produzidos por instituições internacionais como a “*Food and Agriculture Organization*” (FAO), OCDE, EU, Organização Mundial de Saúde e nacionais como o INE, sobre a evolução do consumo alimentar e dos laticínios. Neste contexto a análise do “*World food consumption patterns – trends and drivers N°6/2015*”, da EU, analisa o consumo de alimentos e laticínios nos últimos 50 anos, e perspetiva as suas tendências de evolução.

A OECD-FAO apresenta no “*Agricultural Outlook 2017-2026*” um relatório exaustivo sobre produtos láteos (Leite, iogurte, natas, queijos, manteiga e leite em pó) a nível mundial, elementos necessários para compreender o fenómeno em análise no trabalho projeto. Os dados de análise nacional sobre este mesmo setor, produzidos pelo Instituto Nacional de Estatística (2016) e relativos às Estatísticas de Produção e Consumo de Leite em Portugal constituem indicadores preciosos para compreender o comportamento dos consumidores portugueses reforçando com o trabalho de Noronha, Teresa (2016) sobre o setor Agro-Alimentar em Portugal que abre uma perspetiva das implicações dos produtos láteos na dieta alimentar atual e futura.

A segunda orientação, focou nos estudos da Associação de Defesa dos Consumidores e da Associação dos Nutricionistas Portugueses, como o E-book (2016) - “Conhecer o Leite “onde o maior interesse procurava conhecer as orientações daquelas instituições com grande influência no comportamento dos consumidores portugueses, relativamente aos produtos láteos.

A terceira orientação, centrou-se sobretudo em livros publicados sobre estratégia empresarial, nomeadamente sobre a integração vertical, para compreender as vantagens e desvantagens como é tratado por Carvalho, José C. et all.(2006) “*Manual de Estratégia –Conceitos, Prática e Roteiro*”, que aborda os critérios fundamentais na tomada da decisão ao nível de integração vertical e efetua uma reflexão comparativa com o fenómeno inverso do outsourcing. Ainda nesta orientação, outras temáticas com a gestão da marca tratada por Corstjens,(1995) e por Tavares, (2016), *que considera a necessidade de criar e desenvolver marcas próprias, com as margens dos produtos colocados no mercado da grande distribuição. A gestão da cadeia de fornecimento e sua articulação com a estratégia empresarial surge tratada por Pinto, João Paulo (2015) “Gestão de Operação nas Industrias e nos Serviços”* .

A quarta orientação, focou-se nos relatórios e documentos produzidos pelo Grupo Jerónimo Martins, nomeadamente relatórios de atividades e ainda o artigo publicado pela Retail Analysis, (2016), “*Why Walmart’s is getting vertical intergrated*”, onde ficamos a saber a razão de a Walmart anunciar a abertura de uma nova fábrica de leite.

A pesquisa bibliográfica de artigos e relatórios em sites como Agri-Outlook (acedido em 2/10/17), o Eurostat (acedido em 6/10/17), a FAO (acedido em 8/10/17)-Global\_Agriculture.pdf, o INE(acedido em 15/10/17), AHDB (acedido em 5/10/17), tornaram-se determinantes para a obtenção de publicações que por outra via seria difícil obter e que possuem uma atualidade extraordinária, permitindo uma mais segura análise de dados. Os sítios e relatórios do grupo Jerónimo Martins disponíveis na net, e o artigo da Harvard Business Review (Acedido em 5/11/17) possibilitaram um aprofundamento quer no modelo da organização empresarial efetiva, quer na compreensão do seu modelo teórico.

Recentemente tem-se estudado a organização como um sistema integrado, onde as tradicionais funções surgem materializadas no empoderamento dos seus trabalhadores, vistos hoje como capital humano e detentores de talento. Neste sentido importará considerar que “as empresas não podem mais competir isoladas dos fornecedores e restantes parceiros de negócio” Pinto, (2015). A Jerónimo Martins Lacticínios, atua no mercado numa lógica de competição global extremamente agressivo como acontece

com a distribuição alimentar. A perspetiva de compreender a cadeia de fornecimento da unidade de produção de laticínios e as suas particularidades, reforça a perspetiva mais aberta do que a simples transação comercial, dando-lhe a dignidade de negócio tal como refere Pinto (2015), “ as cadeias de valor são compostas por processos de negócios” ao assumir a posição de Davenport (1992) que “define um processo de negócio como um conjunto de tarefas e atividades com inputs e outputs para alcançar um objetivo comum”. O estudo permite compreender a importância do marketing e da estratégia que a organização está a moldar para conquistar uma posição que lhe dê uma vantagem competitiva. É relevante, todo o potencial que as tendências de consumo de leite e seus derivados nos apresentam, mas também os produtos substitutos, que Michel Porter muito cuidadosamente considera na análise empresarial do mercado e na sua interpretação pela organização.

A relação de todos os “*players*” na cadeia de fornecimento, contribui para uma melhor compreensão da importância relativa de cada um, mas sobretudo do sistema de informação integrado que ajudará a construir respostas mais ambiciosas de antecipação ao comportamento tendencial do mercado no que concerne ao consumo.

O consumo será interpretado pelos clientes do retalho alimentar da Jerónimo Martins, nas suas diferentes tipologias de loja/marca. Significa que o negócio, tal como considera Goulart (2004), consiste em fazer chegar ao consumidor final produtos alimentares, combinados com artigos de uso pessoal e/ou familiar, em superfícies comerciais.

O negócio que resultará do output de um processo de produção de laticínios, terá que concorrer com outputs da mesma natureza de outros fabricantes e como tal terá forças de mercado a pressionar as margens. Os resultados conseguidos requerem que se mantenham as margens, o que corresponde a um desafio no domínio do controlo robusto dos custos da cadeia de fornecimento, com especial foco na qualidade e no serviço Aldridge, (2000).

Os trabalhos efetuados pela Organização Mundial da Saúde, nomeadamente na definição da dieta alimentar mais ajustada ao consumo humano coloca o leite e seus derivados com um peso relativo crescente ao longo do tempo, razão que motiva uma atenção especial na definição da estratégia de verticalização que se pretende aprofundar na análise dos dados e da implementação concretizada pela Jerónimo Martins.

### 3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

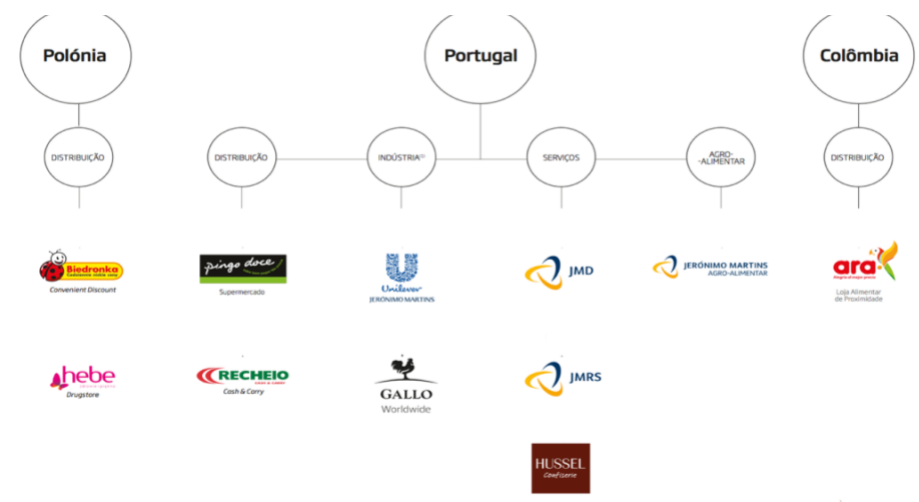
#### 3.1.A JERÓNIMO MARTINS

A Jerónimo Martins foi fundada em 1792 em Lisboa, é um grupo internacional sediado em Portugal, e é especialista alimentar, em duas áreas distintas, a distribuição alimentar e o retalho especializado, estando presente em três países.

Na distribuição alimentar, o Grupo Jerónimo Martins conta com quatro insígnias, com 3350 lojas e 25 unidades logísticas. Em Portugal opera em duas áreas, no retalho com a insígnia Pingo Doce e na área grossista com o Recheio Cash&Carry, e através deste tem parcerias de lojas de retalho tradicional, com nome Amanhecer, existe ainda uma empresa, a Caterplus com o serviço de entrega a clientes profissionais, principalmente vocacionada para grandes clientes do canal HoReCa, que tem três plataformas de entrega. Na Polónia o grupo tem a cadeia de lojas alimentar Biedronka, e mais recentemente as lojas ARA na Colômbia.

O retalho especializado do Grupo tem operações na Polónia com a marca Hebe, lojas inseridas nas grandes superfícies ou em centros urbanos, com o conceito “health&beauty”. No território nacional o grupo tem duas marcas de retalho especializado, a Hussel especialista na comercialização de chocolates e confeitarias e a Jeronymo com um conceito coffee-shops.

**Figura 1 : Estrutura Jerónimo Martins**



Fonte: *Estrutura Jerónimo Martins* Disponível em:  
<https://www.jeronimomartins.com/pt>

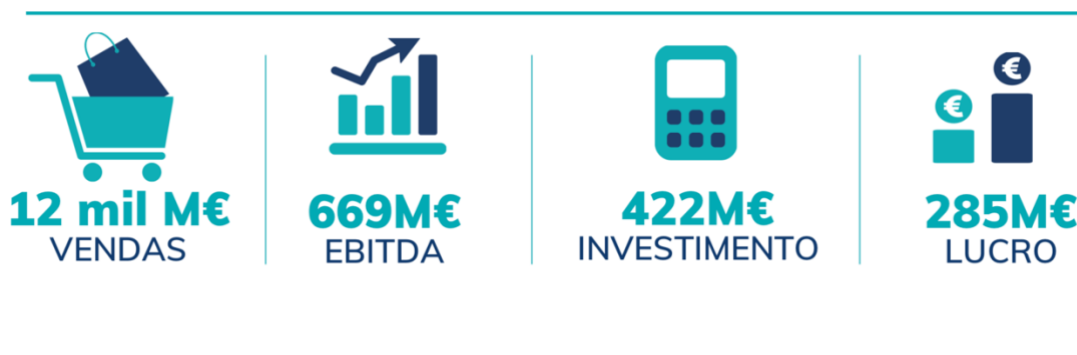
**Figura 2 : Novo Logotipo Jerónimo Martins**



Fonte: *Logo tipo Jerónimo Martins* .(Acedido a 13 de Janeiro 2018). Disponível em: <https://www.jeronimomartins.com/pt/media/galeria-de-imagens/>

A Jerónimo Martins no dia 27 de Setembro de 2017 apresentou o novo logotipo, passando do logotipo lançado em 2003, no qual as cores escolhidas representavam os três valores do Grupo na altura, inovação, rigor e precisão, para um logotipo que, se aproxima mais do setor alimentar e da frescura dos alimentos que sobressaem nas empresas do Grupo.

**Figura 3 : Resultado Janeiro 2017 - Setembro 2017 JM**



Fonte: *Press release 9 Meses Resultados 2017 Jerónimo Martins*

O ano de 2017 representou para o Grupo JM, o consolidar da sua quota de mercado nas respetivas empresas de retalho alimentar e o aumentar das vendas. As vendas consolidadas nos nove primeiros meses do ano de 2017 foram de 11.926 milhões de euros o que significou um crescimento de 11,1%, o resultado líquido aumentou em 7,1%, o que representa 285 milhões de euros, o EBITDA cresceu 6,7% para 669 milhões de euros.

O Grupo Jerónimo Martins investiu 422 milhões de euros em 2017, grande parte deste investimento foi feito na Polónia (Biedronka), onde está o principal negócio do grupo,

27% deste investimento foi para a Colômbia (ARA), e em Portugal foi inaugurado a maior e mais moderna plataforma logística nacional localizada em Alfena, Valongo com um investimento de 75 milhões de euros.

### 3.1.1.A JERÓNIMO MARTINS AGRO-ALIMENTAR

A Jerónimo Martins Agro-Alimentar (JMA) foi lançada em 2014 com intuito de salvaguardar o abastecimento de produtos estratégicos, para as empresas do Grupo.

A JMA engloba três áreas de negócio distintas, a área de Lacticínio, a área de Aquacultura e a de Bovinos Angus. As estruturas de operações estão divididas pelas áreas de negócios que a JMA opera, uma fábrica de lacticínios, uma unidade de engorda de Bovinos Angus, que conta com uma vacaria com agricultura para engorda de extensivo e duas explorações de aquacultura, uma localizada em Sines e outra através de uma parceria, na Madeira.

A Jerónimo Martins Agro-Alimentar os principais números:

40 Milhões de litros de leite /ano

1000 Animais estabulados

500 mil. Toneladas de peixe de aquacultura

#### Missão e Estratégia:

A JMA tem como principal objetivo o acesso direto às fontes de abastecimento de produtos estratégicos, garantindo as necessidades internas do Grupo, nomeadamente nas áreas de lacticínios, carne de bovino e aquacultura.

#### Fatos históricos relevantes:

(Abril de 2014) Constituição da Jerónimo Martins Agro-Alimentar.

(Junho de 2015) Trespasse da Fábrica de Lacticínios em Portalegre: Arranque da produção de lacticínios.

(Outubro 2015) Arranque da unidade de engorda de bovino de raça Angus em Manhente (Barcelos).



(Julho de 2016) Acordo de parceria assinado com empresa Marisland (sediada no Funchal - Madeira) para o desenvolvimento de produção de Dourada em Aquacultura.

(Outubro de 2016) Abertura do centro de Aquacultura em Sines.

(Junho de 2017) Início da construção da nova unidade fabril da JML.

### 3.1.2.A JERÓNIMO MARTINS LACTICÍNIOS

A Jerónimo Martins Lacticínios é atualmente constituída por uma unidade em operação, situada em Portalegre, resultante do trespasse celebrado, em 2015 da Fábrica de Lacticínios, que desde então tem sido a base de fornecimento de leite e natas das marcas da Jerónimo Martins Distribuição.

Esta unidade veio a revelar-se pequena, o que motivou o investimento da Grupo Jerónimo Martins na construção de uma nova unidade de raiz. Este investimento tem como objetivo um novo posicionamento do grupo neste segmento de grande desenvolvimento e contribuirá para um maior controlo de produtos em que a Jerónimo Martins depende ainda, de fornecedores externos em níveis considerados críticos.

### 3.2.ANÁLISE DE MERCADO

#### 3.2.1.CONSUMO MUNDIAL DE PRODUTOS ALIMENTARES

Segundo as últimas projeções da ONU o aumento populacional estimado entre 2009 até 2050 é de cerca de 2.3 bilhões de pessoas, este crescimento representa um aumento superior a 1/3 da população mundial. A população atual ronda cerca de 7.6 bilhões, esperando-se que até 2030 chegue a 8.6 bilhões, e que em 2050 a população mundial seja de 9.8 bilhões de pessoas. Este aumento faz surgir um problema, o do aumento do consumo de alimentos e dos efeitos relacionados com esse aumento, que pode passar pelas alterações, na tipologia dos produtos que consumimos e pela escassez de área arável para a agricultura.

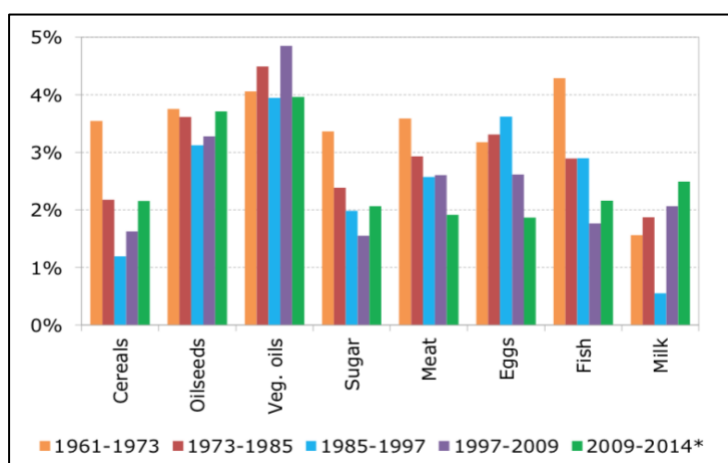
De forma a contextualizar o aumento do consumo mundial, devemos perceber o que ocorreu no passado, quais são os motivos para este fenómeno e sobretudo a sua influência nos preços dos alimentos. A Comissão Europeia num contexto de análise sobre o aumento do consumo de alimentos, publicou um relatório que estuda este fenómeno, com o título “*World food consumption patterns – trends and drivers Nº6/2015*”, onde analisa numa primeira parte os últimos 50 anos e a evolução dos fatores influenciadores ao longo desse tempo bem como a influência sobre a evolução dos preços. Na segunda parte, aborda as tendências de procura e os principais fatores que explicam essas tendências. O que podemos retirar da primeira parte do documento, é que a procura em países desenvolvidos atingiu um ponto de maturação, o que provoca que a procura cresça a um ritmo moderado, enquanto países em desenvolvimento o ritmo é muito mais acelerado, com efeitos sobre a procura mundial, que nos países em desenvolvimento supera a procura nos países desenvolvidos.

Os fatores que influenciam o aumento da procura da comida estão relacionados, com o aumento do nível populacional e o aumento do rendimento per capita. O aumento generalizado da procura de comida não é resultado de um só fator, mas sim destes dois conjugados. O consumo não é estático, depende de outras variáveis como o aumento de produtividade, melhor educação e do aumento da industrialização como forma de estimular a economia.

### 3.2.1.1.PRODUTOS LÁCTEOS

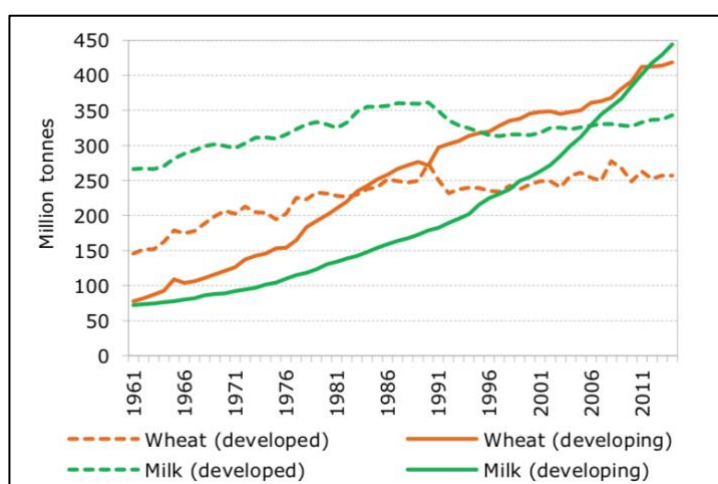
O relatório “*World food consumption patterns – trends and drivers N°6/2015*”, também analisa os fatores influenciadores para o aumento da procura de alimentos por tipologia, e realça o crescimento nos últimos 50 anos, em todos os grupos de produtos alimentares (Gráfico 1). Contudo, não deixa de referir que existem diferenças relativamente ao aumento do consumo entre países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento, (Gráfico 2) mais especificamente no que diz respeito ao leite e aos láteos.

**Gráfico 1: Taxa de crescimento anual do consumo mundial de produtos alimentares**



Fonte: EU Agricultural Market Briefs N°6 (2015) “*World food consumption patterns – trends and drivers*”

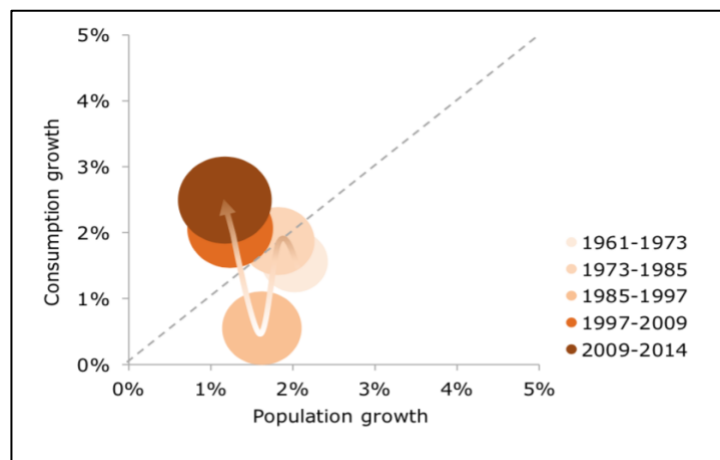
**Gráfico 2: Evolução do consumo de trigo e leite nos países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento (milhões de toneladas)**



Fonte: EU Agricultural Market Briefs N°6 (2015) “*World food consumption patterns – trends and drivers*”

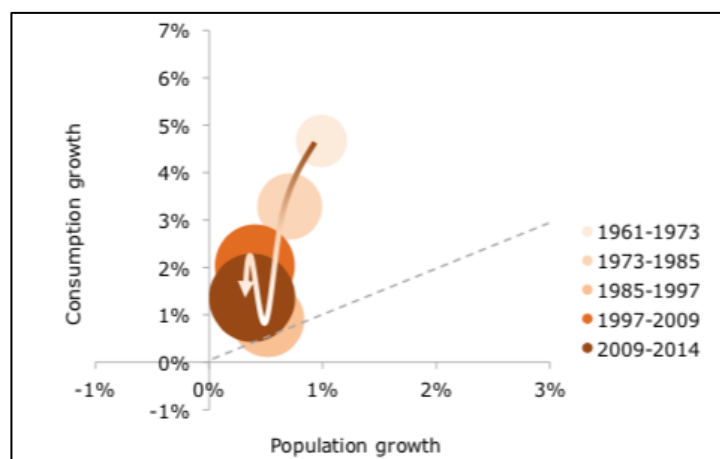
O consumo de produtos lácteos quando comparado com o crescimento da população mundial e apesar deste estar a crescer a um ritmo menos acelerado em comparação com anos anteriores, demonstra que o consumo de produtos lácteos supera o crescimento populacional (Gráfico 3). Um dos exemplos é o consumo de queijo, que nos países desenvolvidos, é consideravelmente superior ao crescimento populacional (Gráfico 4), pois apesar do consumo estar a diminuir nos países desenvolvidos está a aumentar em países em vias de desenvolvimento (Gráfico 5), mas não deixa de ser um consumo marginal em comparação, com países desenvolvidos, por ser um alimento altamente processado e apreciado.

**Gráfico 3 :Crescimento mundial do consumo (por anos) vs. Crescimento populacional (produtos lácteos)**



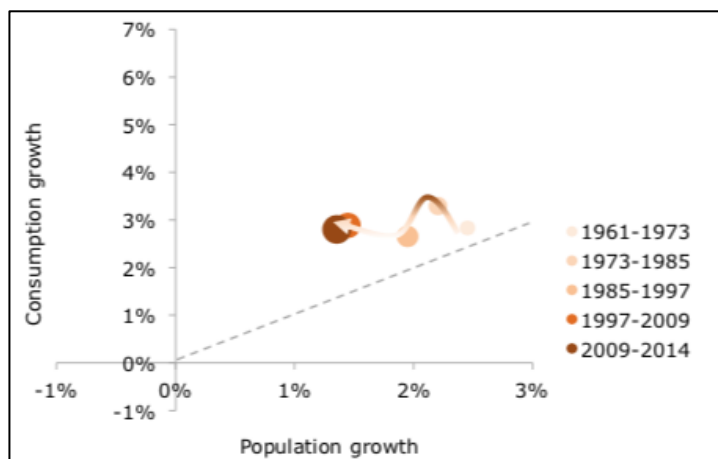
Fonte: EU Agricultural Market Briefs N°6 (2015) “*World food consumption patterns – trends and drivers*”

**Gráfico 4 : Consumo vs. crescimento populacional países desenvolvidos (Queijo)**



Fonte: EU Agricultural Market Briefs N°6 (2015) “*World food consumption patterns – trends and drivers*”

**Gráfico 5 : Consumo vs. crescimento populacional países em vias de desenvolvimento (Queijo)**



Fonte: EU Agricultural Market Briefs N°6 (2015) “*World food consumption patterns – trends and drivers*”

Outro dos aspetos importantes que este relatório aborda, refere-se às alterações da composição da dieta alimentar. As alterações estão associadas a mudanças no rendimento, no preço dos alimentos, nas preferências pessoais ou socioculturais, que também contribuem para as alterações na dieta alimentar individual e familiar.

Um dos aspetos importantes na dieta equilibrada é a proteína e a sua origem, animal ou vegetal. As alterações na disponibilidade de proteína per capita demonstra que a percentagem relativa à carne, peixe e ovos tem aumentado ligeiramente, ao longo dos tempos. Atualmente o peixe atingiu um nível estável e a carne e os ovos perderam peso relativamente a períodos anteriores.

Os produtos lácteos representam uns sólidos 10 % na disponibilidade de proteína per capita, sem sofrer grandes alterações ao longo dos anos.

É importante referir que a dieta em países desenvolvidos tem sofrido alterações ao longo dos tempos, nos últimos anos o consumo de proteína animal tem estabilizado, devido a uma parte da população estar a reduzir ou a substituir o consumo de proteína animal, por razões, éticas, religiosas ou razões relacionadas com a saúde.

As grandes alterações na dieta alimentar deram-se em países em desenvolvimento, onde os produtos lácteos tiveram um aumento acentuado em relação ao passado e o seu crescimento continua em alta.

Um dos pontos de maior relevo é a projeção que o relatório faz sobre o consumo até 2050, onde prevê que as dietas sejam mais influenciadas com produtos com alto teor

de proteína de gorduras e açucaradas. Refere-se ainda que a percentagem de pessoas a ter uma dieta de 3.000 Kcal/pessoa/dia vai subir para os 52% até 2050, em relações aos atuais 28%. Sendo que a percentagem de pessoas a consumir menos de 2.500 Kcal/pessoa/dia vai reduzir-se de 35% para os 3%<sup>1</sup>.

A procura de produtos agrícolas vai diminuir o ritmo de crescimento para 1,1%, em relação a décadas anteriores que era de 2,2%. Prevê-se que a produção mundial de produtos agrícolas em 2050 seja 60% superior à registada em 2007<sup>2</sup>. O maior crescimento associado ao consumo per capita estará ligado ao leite, carne, óleo vegetal em ambos os casos, nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, mas é neste ultimo grupo de países, onde se verificar o maior crescimento no consumo de produtos láteos.

---

1 Dados: EU Agricultural Market Briefs Nº6 (2015) "World food consumption patterns – trends and drivers"

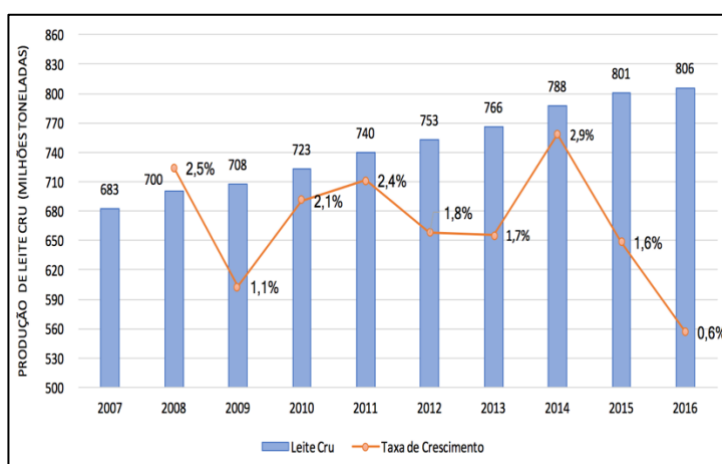
2 Dados: EU Agricultural Market Briefs Nº6 (2015) "World food consumption patterns – trends and drivers"

### 3.2.2. ANÁLISE DA PRODUÇÃO E CONSUMO DE PRODUTOS LÁTEOS

#### 3.2.2.1. INTERNACIONAL

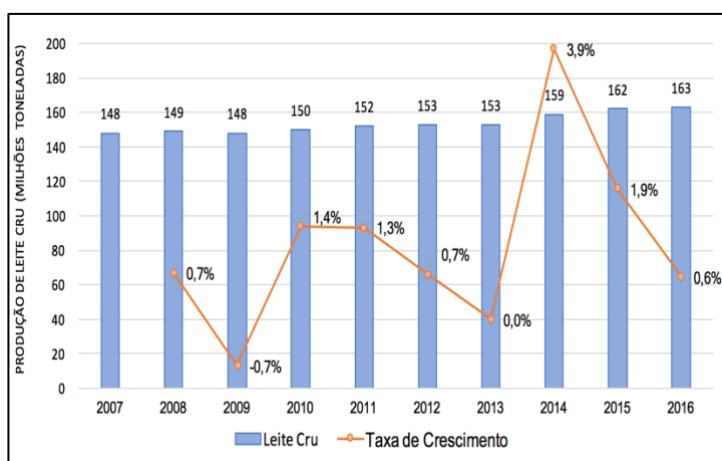
A produção de leite cru a nível mundial tem estado a aumentar de forma constante nos últimos 10 anos (Quadro 6), com uma taxa de crescimento média de 1,95%. O cenário referente aos 28 estados membros da União Europeia é bastante diferente pois apresentada uma taxa de crescimento média de 1,09% (Quadro 7), apesar de anualmente perder produtores, e de serem em conjunto com a Ásia, responsáveis por 2/3<sup>3</sup> da produção mundial de produtos láteos.

**Gráfico 6 : Produção mundial de leite cru (Milhões de toneladas)**



Elaboração Própria; Fonte: “OECD-FAO Agricultural Outlook 2017-2026”

**Gráfico 7 : Produção de leite cru EU-28 (Milhões de toneladas)**

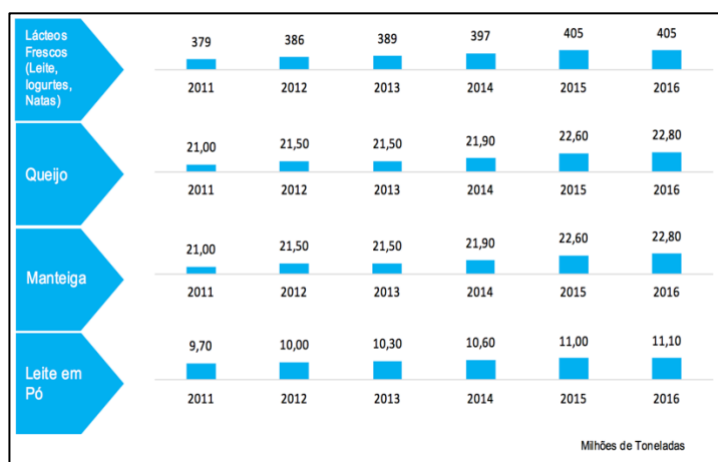


Elaboração Própria; Fonte: “OECD-FAO Agricultural Outlook 2017-2026”

3 Dados : “OECD-FAO Agricultural Outlook 2017-2026”

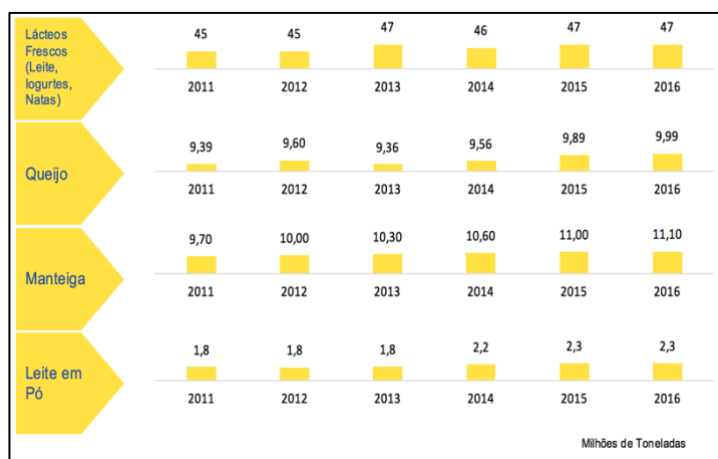
No que diz respeito aos produtos láteos (Leite, iogurte, natas, queijos, manteiga e leite em pó) a nível mundial, registou-se que a manteiga e o leite em pó são os produtos com maior taxa de crescimento médio, 2,7% e 3% respetivamente (Quadro 1). Os países europeus têm mantido as produções mais ou menos estáveis em todos os produtos (Quadro 2). Salienta-se, no entanto, que na última década têm-se verificado uma redução nas importações de alguns destes bens para países da União Europeia. Este fato resulta de uma procura mais acentuada de produtos como manteiga, queijo, leite em pó, por parte de países Asiáticos. Por essa razão a Europa, por seu turno, tem registado um aumento de exportações (Gráfico 8).

**Quadro 1 : Produção mundial de produtos láteos (Milhões de toneladas)**



Elaboração Própria; Fonte: “OECD-FAO Agricultural Outlook 2017-2026”

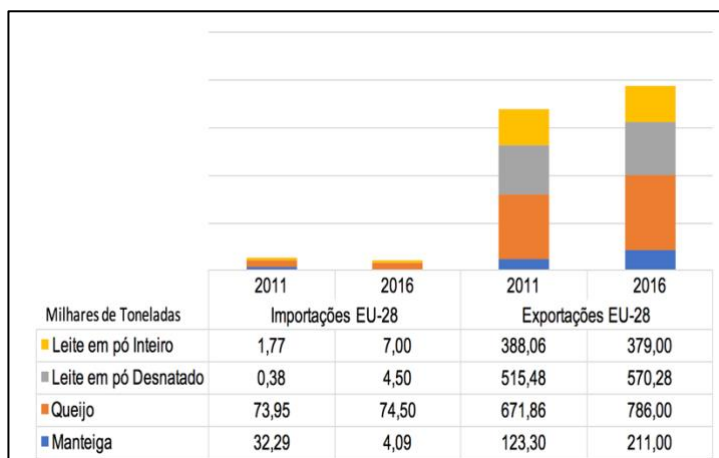
**Quadro 2 : Produção de produtos láteos EU-28 (Milhões de toneladas)**



Elaboração Própria; Fonte: “OECD-FAO Agricultural Outlook 2017-2026”



**Gráfico 8 : Exportações e Importações Eu-28 (Milhares de toneladas)**



Elaboração Própria; Fonte: “OECD-FAO *Agricultural Outlook 2017-2026*”

Sendo o leite, um produto de extrema relevância na agricultura da União Europeia representando 12,7% do total da produção em 2015<sup>4</sup>, fez com que a “C.A.P – *Common Agricultural Policy*” tomasse inúmeras medidas de forma a potencializar e proteger os produtores. Nessas medidas, incluem-se entre outras, a ajuda monetária através de pagamentos diretos, a imposição de quotas por países de forma a proteger o preço do leite, contribuir para as exportações através de subsídios e a aplicar tarifas de forma a reduzir as importações. Devido a diversas pressões feitas por organizações externas, a União Europeia tem vindo a tomar uma posição mais passiva começando pela anulação das quotas por países como aconteceu a partir de 1-04-2015 e reduzindo também os subsídios aos produtores.

A produção de leite na Europa está essencialmente concentrada num pequeno número de países, a Alemanha, a França, o Reino Unido, a Holanda, a Polónia e a Itália. Estes seis países representam cerca de 2/3<sup>5</sup> da produção de leite na União Europeia. Os países a seguir aos seis mencionados são, a Espanha, a Irlanda e a Dinamarca. Portugal só aparece em décimo quinto lugar atrás de países como a Suécia ou a Finlândia.

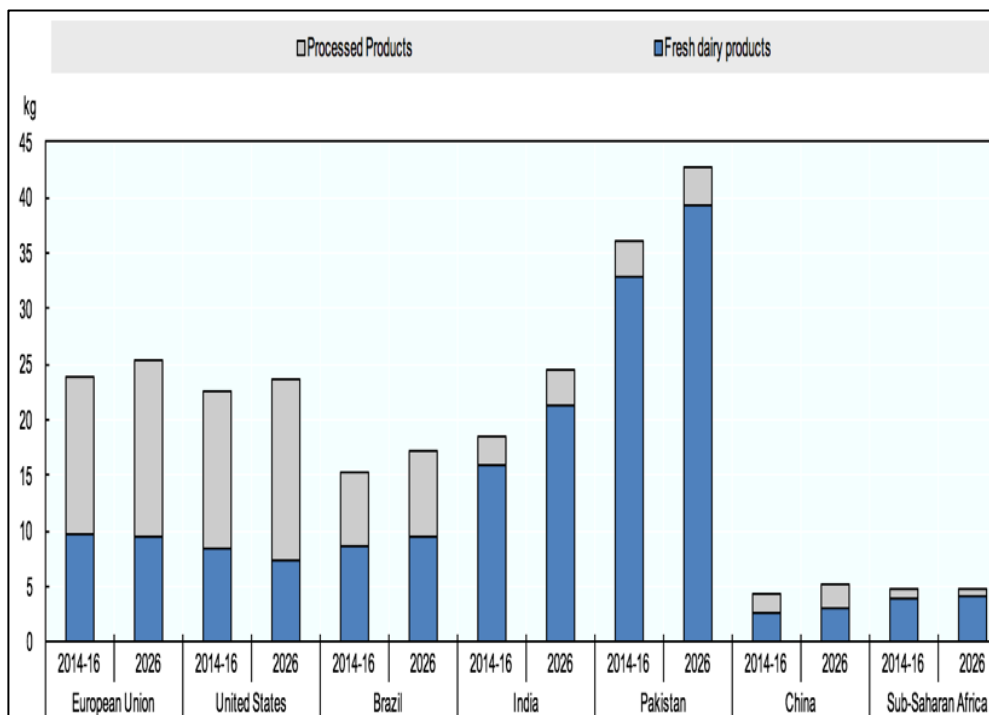
O consumo per capita é substancialmente diferente nas várias zonas do globo, como é mencionado no documento da OECD-FAO “*Agricultural Outlook 2017-2026*”, existindo uma discrepância entre países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento no que diz respeito ao consumo de produto láteos processados ou frescos. Nos países mais desenvolvidos, a preferência vai de encontro a produtos como queijo e manteigas,

4 Dados Eurostat; Documento: “Output os agricultural industry, EU-28,2015.”

5 Dados Eurostat 2015

enquanto nos países em vias de desenvolvimento as preferências tendem para produtos láteos frescos como o leite, natas ou os iogurtes (Gráfico 9).

**Gráfico 9 : Consumo per capita de lácteos frescos e processados**

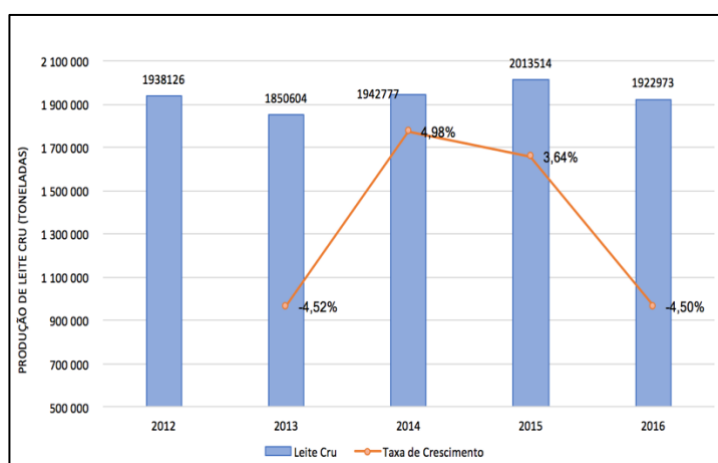


Fonte: “OECD-FAO Agricultural Outlook 2017-2026” (Gráfico ampliado para melhor leitura)

### 3.2.2.2.PORTUGAL

A produção de leite em Portugal tem sofrido enormes alterações ao longo dos últimos anos, e tem influenciado a dinâmica do mercado de laticínios em Portugal. Analisando a produção de leite nos últimos cinco anos percebemos que a produção têm vindo a alterar-se, não mantendo uma produção estável como acontece nos outros estados membros da União Europeia. No que diz respeito ao número de produtores, estes tem vindo a diminuir ano após ano, como demonstram as estatísticas de 1995, onde o nosso país registava cerca de 58 mil produtores de leite, enquanto que em 2003 já só estão registados 8 mil produtores<sup>6</sup>. Em 2015, com a abolição das quotas houve um ligeiro aumento na produção, o que contraria a diminuição na produção ao longo dos anos. Em 2016 o valor da produção, voltou a números semelhantes aos de 2014(Gráfico 10).

**Gráfico 10 : Produção de leite cru Portugal (Toneladas)**



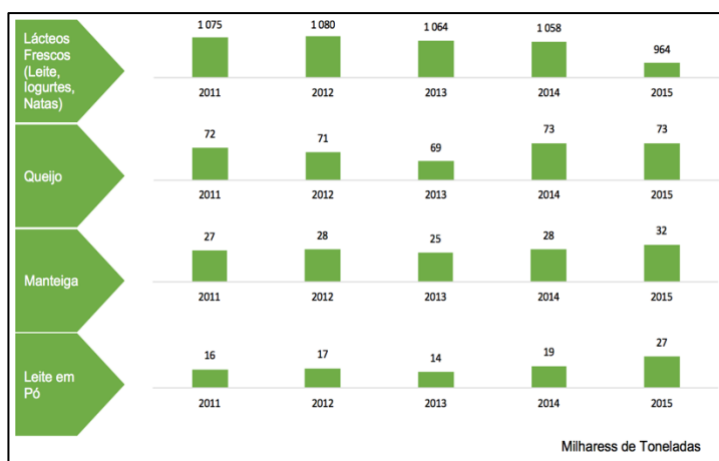
Elaboração Própria; Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

A produção de produtos láteos em Portugal tem vindo a alterar-se ao longo dos anos, como se constata com o leite em pó, a manteiga e o queijo, que aparecem como os produtos com maior crescimento (Quadro 3). Mas a produção do leite para consumo que representa cerca de 50 % do volume total da produção, esta tem vindo a decrescer, representando uma variação negativa de -8,9% em 2015. As alterações na produção de leite para consumo refletiram-se nos produtos láteos processados, já que, se passou a produzir mais queijos, manteigas, e leite em pó ao longo dos anos. No que diz respeito às natas e iogurtes, as natas têm mantido uma taxa de crescimento de 0,4% (2010-2015), sendo o único produto láteo fresco que, regista um crescimento ano após ano. O iogurte a par do leite tem vindo a perder expressão, para os fabricantes nacionais, pois

<sup>6</sup> Dados : Instituto Nacional de Estatística (2016) Estatísticas de Produção e Consumo de Leite 2015

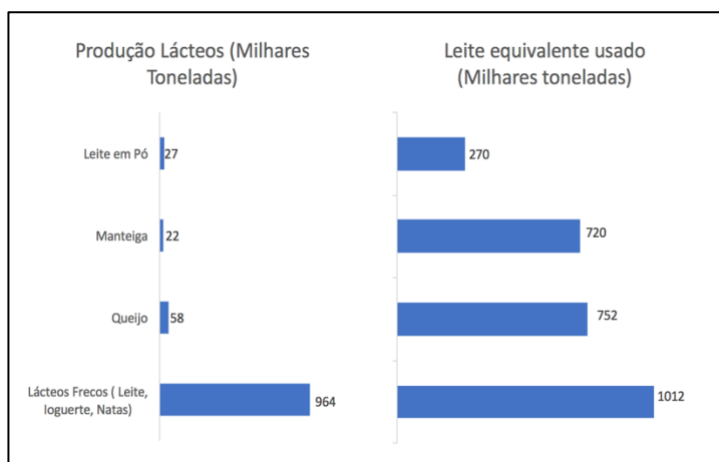
a taxa é de -0,2% (2010-2015), mas em 2013 teve um ligeiro aumento para valores superiores aos de 2011, grande parte da utilização de leite cru, quase 50% é direcionada para a produção de queijo e manteigas. (Gráfico 11).

**Quadro 3 : Produção de produtos láteos Portugal (Milhares de toneladas)**



Elaboração Própria; Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

**Gráfico 11 : : Leite usado na produção de produtos láteos (2015)**

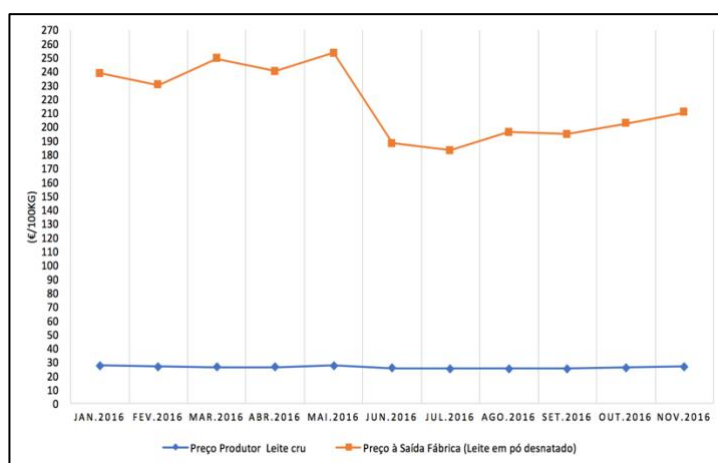


Elaboração Própria; Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

A produção de leite em Portugal, está distribuída um pouco por todo o território nacional. Na zona norte do país, é onde estão a maior parte dos produtores, seguido pelos os Açores. Na região norte, esses produtores, são de dimensão reduzida e geralmente estão organizados por cooperativas, como acontece, por exemplo, com as cooperativas que estão inseridas em associações tais como a Agros, a Lacticoop e a Proleite que são os acionistas da Lactogal. Na zona de Lisboa e Vale do Tejo, em conjunto com o Alentejo, é onde se localizam os maiores produtores, os mais estruturados e, por sua vez mais eficientes.

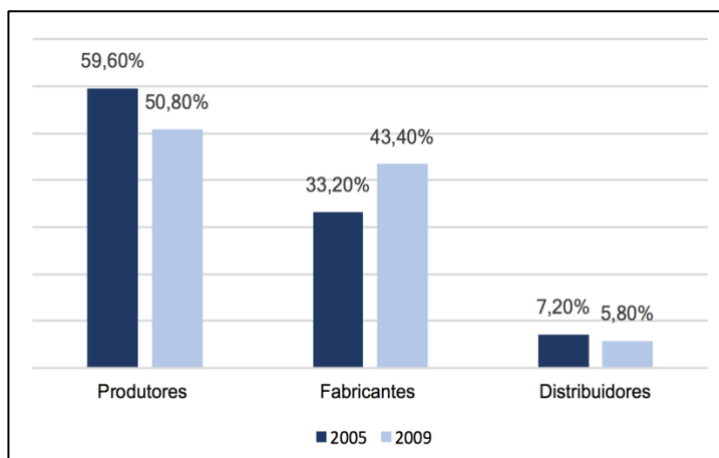
Numa análise rápida aos preços médios de mercado, ficamos a perceber que, as oscilações, dão-se muito mais ao nível do preço médio pago ao produtor, do que ao preço praticado pelos fabricantes. (Gráfico 12). Esta tendência de preços é causada sobretudo pela influência que representa o domínio da Lactogal no mercado. Essa influência inibe os fabricantes de refletirem os custos nos seus preços. Se olharmos para a repartição de preços de venda ao consumidor, ao longo da cadeia de fornecimento, podemos constatar que de 2005 para 2009 os produtores perderam margem de receita, que passou inteiramente para os fabricantes (Gráfico13). Os distribuidores, por seu turno, continuam a perder margem.

**Gráfico 12 : Preço médio de compra de Leite cru nos produtores vs Preço médio à saída de fábrica Leite em pó desnatado (2016)**



Elaboração Própria; Fonte: SIMA "Newsletter- Informação Mensal" (2016)

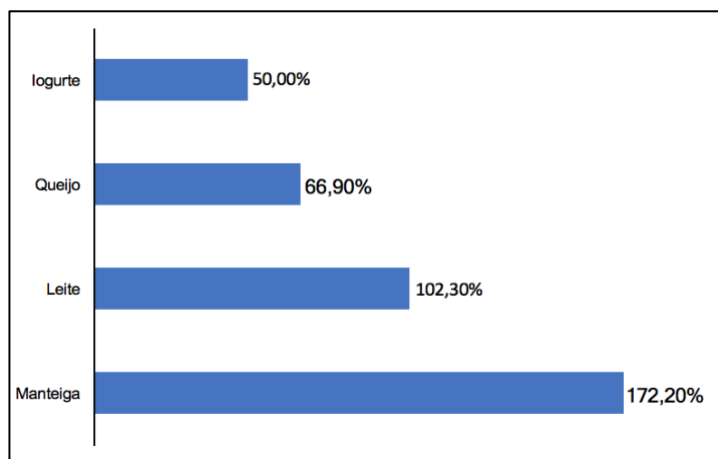
**Gráfico 13 : Margens por litro de leite vendido ao consumidor final**



Elaboração Própria; Fonte: Relatório JMA; Dados: CISEP  
2011

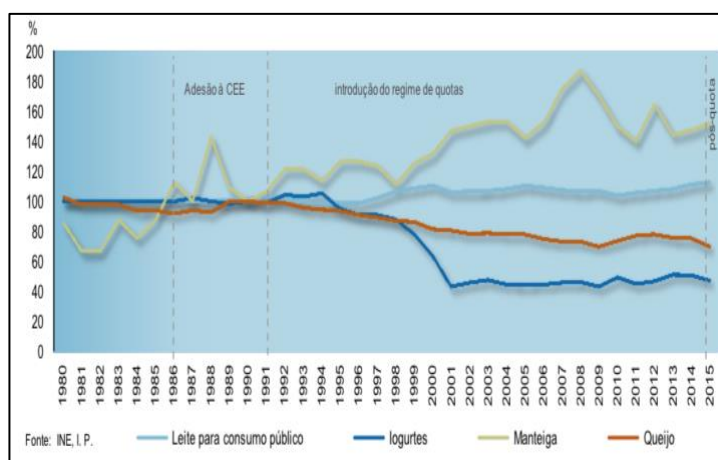
Portugal produz leite, manteiga e natas suficientes para o consumo interno (Gráfico 14), cenário este, que acontece desde o princípio do século XX, quando Portugal passou a ser excedentário nestes produtos. Já na produção de queijo e iogurtes o cenário demonstra-se deficitário, pois os níveis de aprovisionamento são muito baixos. Curiosamente, o queijo e os iogurtes, no início do século XX estavam quase em ponto de autossuficiência (Gráfico 15), como é mencionado no relatório Estatísticas da Produção e Consumo de Leite elaborado pelo o INE em 2015. Esta viragem aconteceu pelo motivo já abordado, de que os países desenvolvidos tendem a consumir mais produtos láteos processados como o queijo, e sendo o queijo um dos produtos que mais utiliza leite cru na sua produção, tem-se mostrado difícil retomar os níveis de provisionamento anteriores.

**Gráfico 14 : Grau de autoaprovisionamento (2016)**



Elaboração Própria; Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

**Gráfico 15 : Grau de autoaprovisionamento de leite e produtos lácteos**



Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística; (2016)“  
Estatísticas de Produção e Consumo de Leite 2015”

O consumo de láteos em Portugal tem vindo a descer, excluindo o consumo da manteiga que tem mantido os valores estáveis ao longo dos anos (Quadro 4). Se tivermos em consideração o consumo per capita em Portugal, podemos ver que o consumo de produtos láteos ronda os 115kg por habitante em 2015 (Gráfico 16), mas é de vincar que este valor tem vindo a baixar ano após ano.

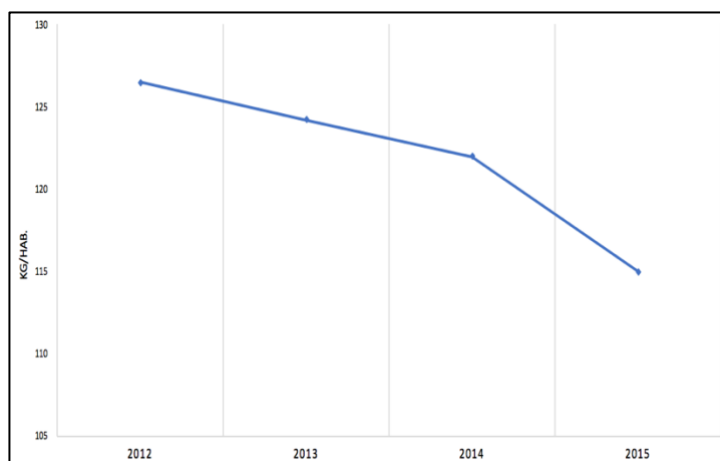
#### Quadro 4 : Consumo de Produtos láteos em Portugal

(Milhares de toneladas)



Elaboração Própria; Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

#### Gráfico 16 : Consumo per capita de leite e produtos láteos (Kg/Hab.)



Elaboração Própria; Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística



As importações e exportações relativas ao mercado português, são essencialmente feitas com Espanha. Em 2015 as importações daquele país representaram quase 66% do total das importações nacionais. A origem de mais de metade dos produtos láteos importados veio de Espanha, por exemplo 70,5% dos iogurtes ,62,6% do leite, 73,6% do leite em pó, 87,5% da nata, 62,2% da manteiga e 40,01% manteiga. Espanha também é o país para onde Portugal tem exportado mais, mas com o aumento das exportações para a Angola, as exportações passaram de 62,6% em 2008 para 37,9% em 2015.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Instituto Nacional de Estatística (2016) Estatísticas de Produção e Consumo de Leite 2015

### 3.2.3.NOVAS TENDÊNCIAS EM PRODUTOS ALIMENTARES

O mercado, em termos gerais, é influenciado pela oferta crescente de produtos inovadores, decorrentes das novas necessidades que os consumidores vão identificando. A novidade e a concorrência ativa, têm desenvolvido nos consumidores expectativas sobre os produtos que vão entrando no mercado. O marketing tem sabido identificar com inteligência essa realidade, e têm vindo a ser usado amplamente, por todas as organizações. Uma presença forte dessa dinâmica acontece nos produtos alimentares, com a associação de marcas mais fortes a reforçarem as garantias sobre a segurança e saúde alimentar. Esta tendência, tem motivado uma forte movimentação, na investigação e no desenvolvimento de uma tecnologia alimentar, capaz de responder aos novos desafios colocados por consumidores, individualmente considerados e/ou pelas suas associações representativas. As associações de consumidores, chegam mesmo a promover estudos, que associam e comparam, os novos produtos com os que estão já no mercado.

As novas tendências de mercado, são marcadas por vários fatores, que têm de ser considerados de forma a analisar globalmente as possíveis alterações no consumo. Fatores como, o comportamento do consumidor mais informado, que tende a evoluir, mantendo-se numa linha similar às perspetivas fomentadas pelas Associações de Consumidores, como por exemplo a DECO. Esta associação, com maior presença em estudos regulares sobre o consumo, destaca que existe maior aderência a produtos novos por parte de consumidores com maiores níveis de formação académica. Neste contexto e ainda tendo em consideração algumas das orientações da Associação Portuguesa de Nutricionistas, que através do seu E-book (2016)-“ Conhecer o Leite “ que, para além de recomendar quantidades específicas de produtos láteos para o consumo diário, reafirma, a par da Universidade de Harvard, a necessidade de ingestão de 1 a 2 copos de leite por dia, em substituição da prática anterior que recomendava 2 a 3 copos diários de leite. De forma mais exata, a Associação de Nutricionista Portuguesa sugere que o consumo de leite e seus derivados deve representar 18% da roda dos alimentos, a ser praticada.

As tecnologias associadas ao desenvolvimento alimentar, têm evoluído de forma a responder a desafios relacionados com produtos alimentares fáceis de cozinhar e disponíveis nas quantidades e nos momentos exatos. É pois, neste contexto que surgem os derivados do leite, como o queijo ou os iogurtes, muito fáceis de operar sem necessidade de uma preparação prévia. Muitos dos iogurtes líquidos vendidos atualmente, vem já com as quantidades propostas pela a Associação de Nutricionista Portuguesa para o consumo diário. Com este tipo de oferta, que se vê também noutros

produtos, percebemos que as dosagens individuais são cada vez mais importantes para o dia a dia e que as refeições tradicionais estão a ser substituídas por consumo de refeições pré-cozinhadas.

Outro fator que está relacionado com a tecnologia alimentar é a segurança e saúde alimentar. A Organização Mundial de Saúde, tem recomendado a eliminação dos açúcares excessivos dos alimentos, bem como a substituição do sal, das fritagens e das gorduras. As recomendações efetuadas vão no sentido de uma nova realidade alimentar, mais saudável e mais segura.

Veja-se que ao nível da rotulagem dos produtos alimentares, muitas são agora as condições exigidas aos fabricantes, desde a publicação efetiva na rotulagem dos ingredientes, data de validade, série, identificação de riscos para a saúde, entres outras condições de relevo. O consumidor, com estas informação, pode tomar uma decisão sobre o consumo mais saudável, de forma sustentável. Este virar de página, no que diz respeito à informação ao consumidor, está a crescer de forma justificável, cada vez são mais os consumidores interessados, em saber as composições dos alimentos que consomem.

O papel do governo enquanto regulador, é um dado importante quando olhamos para as tendências de consumo. Os governos compreendem que, uma população saudável depende sobretudo da sua alimentação, conjugada com a prática de exercício físico. Em Portugal as bebidas açucaradas, bem como o fato de estar a ponderar criar uma taxa similar para produtos com altos teores de sal e gordura<sup>8</sup>. A aplicação de normas, no setor alimentar, no que diz respeito à confeção, acondicionamento e transporte, resultou na obrigatoriedade de aplicação do HACCP<sup>9</sup>, que veio a impor uma nova atitude geradora de diferenciação e de estabilidade ao nível de segurança alimentar. A importância que a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) tem neste processo é fulcral. Esta fiscaliza e comporta-se efetivamente como uma “polícia alimentar” na verificação e supervisão das regras de manipulação alimentar.

A publicidade e comunicação, são essenciais para que o produto, transfira as suas valências diferenciadoras para o consumidor. Tem-se verificado a constatação da implementação de um novo desafio por parte dos novos operadores turísticos no domínio da gastronomia e do enoturismo. O desafio de transmitir a mensagem de identidade e cultura gastronómica, associados a cada região. Será cada vez mais relevante, pois com essa substituição, do tipo de refeição tradicional por refeições pré-

---

8 Baltazar, M. 2017 , Governo prepara aumento da taxa de bebidas açucaradas e pondera taxar “junk food”, Jornal de Negócios , 9 de Junho

9 HACCP – “Hazard Analysis and Critical Control Points” (Análise de Risco e Pontos Críticos de Controle)

cozinhas, mas que garantam os aromas e sabores autênticos. Será necessário desenvolver produtos que conquistem a adesão dos consumidores. A publicidade e comunicação são fatores importantes para despertar as novas tendências de consumo.

As associações de consumidores, têm hoje uma importância extrema na formação de um consumidor consciente e crítico sobre os produtos existentes no mercado. A capacidade que estas associações têm, em comparar produtos entre si, de auscultar a opinião de especialistas e consumidores sem qualquer reserva, permite-lhes emitir opiniões formadas e capacitadas de forma demolidora em caso dos produtos serem de menor qualidade. Vivemos numa sociedade que é capaz de se mobilizar de forma a incomodar empresas menos conscientes. Este tipo de mobilização pode influenciar o consumo de um determinado produto em desfavor de outro, razão porque é importante acompanhar estas associações, no que diz respeito a ações sobre o consumo.

Com os hábitos alimentares a mudarem, é natural que os comportamentos de compra também se alterem, por isso, um dos fatores influenciadores da tendência será a oferta na distribuição, que tem vindo a apostar em refeições preparadas ou em pré-cozinhados. No que diz respeito à oferta de produtos com dosagens individuais, irão ganhar notoriedade aquelas marcas que consigam um posicionamento estratégico na oferta de alimentação garantida. O exemplo do queijo ou dos iogurtes tem vindo a evoluir para uma sofisticação bem aceite pelos consumidores. Veja-se com tem evoluído a embalagem, a rotulagem e o caminho contínuo para um preço apetecível e uma excelente qualidade do produto.

Os distribuidores que consigam antecipar as necessidades dos seus clientes, podem de uma forma muito rápida e fácil, disponibilizar os produtos que mais se adequam, influenciando assim, os seus hábitos de consumo.

As recomendações da Declaração do Milénio das Nações Unidas adotadas por 191 estados no dia 8 de Setembro de 2000 e reforçadas pelos Objetivos de Desenvolvimento do Millennium, estabelece um padrão de comportamento exemplar, por parte das organizações de países desenvolvidos, na redução da pobreza e da fome. Este compromisso e objetivo fomentará a produção e disponibilidade do leite e dos seus derivados, enquanto alimento equilibrado.

A procura de alimentos cuidados e essenciais, para o bem-estar, é quase comparado à procura do Santo Graal, na procura de produtos com a capacidade de fornecer dosagens certas, de nutrientes que precisamos para ter uma dieta equilibrada. Um dos produtos de destaque pelas suas especificidades é referido com a designação de Oatvita. Este produto, tem despertado o interesse de muitos especialistas e foi já

distinguido pela Associação Portuguesa de Nutricionistas, pelo fato de contribuir para a redução do colesterol e para o equilíbrio da flora intestinal. Estes produtos à base de aveia para além de substituir os açúcares e gorduras confere uma maior saciedade, de forma menos prejudicial pois é pouco calórico. Uma das suas maiores qualidades é a possibilidade de se misturar com quase todos os alimentos.

O desenvolvimento de novos produtos, tendo como estrutura de base o leite, têm ganho novas dinâmicas, decorrentes de novos hábitos alimentares de consumo, associados à prática desportiva ou por simplesmente quererem ter uma alimentação mais saudável, produtos como Skyr, o Quark e o Kefir, que até agora eram praticamente inexistentes no nosso mercado. O Skyr é um produto lácteo semelhante ao iogurte, o Quark é um queijo com uma textura suave de cor branca, muito semelhante ao queijo fresco, e o Kefir é uma bebida com grãos gelatinosos, fermentada a partir do leite. O que os torna semelhantes entre si são os valores proteicos que cada um deles tem, sem necessitarem ao mesmo tempo ter outras gorduras e aditivos menos próprios para dietas mais exigentes.

Estes três produtos já existem há algum tempo, não se tratam de uma evolução tecnológica, mas tem vindo a conquistar maior notoriedade no mercado de lácteos pelos seus valores proteicos e vantagens na inserção dos mesmos nas dietas dos consumidores com dietas mais específicas. É perceptível que existe uma maior procura por produtos com maior teor de proteína, ainda mais quando olharmos para os consumidores com estilo de vida mais ativo, produtos como estes três mencionados ricos em proteína combinado com zero gorduras são produtos com muita relevância nas dietas.

### 3.2.4. DEDUÇÃO DA ANÁLISE

#### 3.2.4.1. OPORTUNIDADES E DIFICULDADES

As grandes oportunidades que existem no mercado português estão associadas com a produção do queijo, já que o consumo é superior à produção. É preciso ter presente que o consumo de láteos processados, é muito mais acentuado em países desenvolvidos do que em Portugal. O consumo de queijo, no nosso país, está muito abaixo do consumo médio europeu. A média na europa é de 18,23 kg/hab<sup>10</sup>, enquanto em Portugal é de 11,8 kg/hab<sup>11</sup>. Existe margem, para apostar na produção de queijo e de outros bens láteos em Portugal. No relatório “OECD-FAO Agricultural Outlook 2017-2026” as previsões relativas ao consumo de bens láteos são de crescimento para a E.U-28. O consumo de produtos láteos processados em Portugal vai aumentar se seguirmos também, a tendência de outros países europeus.

A principal dificuldade expectável do mercado português de produtos láteos, vai passar pela a produção de leite cru, para assegurar a produção de bens como o queijo bem como que equilibrar e estabilizar a produção de leite para consumo. As alterações no consumo dos produtos láteos frescos têm vindo a perder peso per capita e as perspetivas para a E.U- 28 é de que o consumo de todos os produtos láteos no seu conjunto per capita desça, ano após ano, até 2026. Assegurar o fornecimento de leite para consumo enquanto este perde expressão a nível nacional e apostar na produção de queijo, (um dos láteos que requer muita matéria prima) serão grandes desafios colocados aos fabricantes em Portugal.

Em suma, Portugal é um país desenvolvido e como tal tenderá a consumir ainda mais produtos láteos processados, como acontece com países congéneres na U.E. Apesar dos láteos frescos e principalmente o leite perder relevância, nunca vai deixar de ser um produto essencial para o dia a dia dos consumidores. Reforçando, esta ideia, refira-se que a nível mundial e nas últimas décadas a proteína dos láteos, foi a única que não perdeu relevância.

---

<sup>10</sup> Dados : “OECD-FAO Agricultural Outlook 2017-2026” European Union -28

<sup>11</sup> Dados : INE- Instituto Nacional de Estatística (2016)

### 3.3. ANÁLISE DA CRIAÇÃO DE UMA UNIDADE FABRIL DE LACTICÍNIOS

#### 3.3.1. A VERTICALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA

##### 3.3.1.1. ANALISAR E EXPLICAR A INTEGRAÇÃO VERTICAL

A estratégia de integração vertical tanto a montante como a jusante, vem demonstrando que ao longo do tempo não é só uma estratégia de aquisição de uma empresa que opera na mesma cadeia de fornecimento que a outra. Corresponde também a uma forma de solidificar a posição da empresa e de aumentar o seu grau de influência e a sua quota de mercado, através de uma boa gestão de custos e da distribuição alimentar. Esta estratégia possibilita, quer ao nível da cadeia logística, quer do funcionamento das lojas, de forma a garantir um maior controlo dos seus inputs e outputs, ao longo da cadeia de valor, onde está integrada.

Os dois pilares em que uma empresa se deve basear na tomada da decisão, sobre se deve ou não, implementar este tipo de estratégia, são os custos e o âmbito de ação da empresa. Quanto ao primeiro pilar, o dos custos, estão considerados quando se produz o produto internamente, pois os custos tendem a ser mais baixos do que os custos resultantes da compra desses produtos no mercado. O segundo pilar, está relacionado com o princípio de que a empresa deve considerar a mudança para novas indústrias, não pondo em causa as competências e conhecimentos atuais. As empresas que optem por este tipo de estratégias, fazem-no ou por necessidade ou por oportunidade. No primeiro caso – por necessidade, trata-se de empresas que estão inseridas num mercado oligopolista, mercado de monopólio ou um mercado de concorrência monopolística, e que utilizam esta estratégia de forma a salvaguardar a sua posição dentro do mercado. Mas nem todas as necessidades de implementação deste tipo de estratégia advém do número de vendedores, compradores, do grau de concorrência ou do tipo de produto ou da influência que o concorrente tem sobre o preço do produto. Garantir um preço justo da matéria prima é crucial para o desenvolvimento de certas áreas de negócio, no qual este pode influenciar o desenvolvimento de setores económicos nos países em que estão inseridos. No segundo caso, em que as empresas optam por implementar esta estratégia por terem identificado uma oportunidade no mercado onde atuam, fazem-no com o objetivo de ganhar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A integração a montante (*backward integration*) prevê que a empresa possa substituir os seus fornecedores, onde essas empresas estão diretamente relacionadas com o input da cadeia de fornecimento garantindo uma entrada estável de recursos, de forma

mais eficiente. Os benefícios são maiores quando, os fornecedores da empresa não são fiáveis, tem preços desajustados e/ou a capacidade de fornecimento é baixa. Ou seja, situações em que existem poucos fornecedores e de escala pequena, mas a concorrência é alta, o mercado está a crescer de forma rápida e constante, os preços são incertos, os fornecedores tem margens de lucro elevadas, e a empresa tem recursos e capacidade de gerir um novo negócio.

No que diz respeito à integração do negócio a jusante, (*forward integration*) esta está relacionada com a substituição de distribuidores ou clientes, que estão diretamente relacionados com o output da cadeia de fornecimento. Esta estratégia está relacionada com uma maior participação no mercado e é mais eficaz quando existem poucos distribuidores com qualidade disponíveis no mercado. Ou seja, os distribuidores ou revendedores têm elevadas margens de lucro, os distribuidores praticam preços elevados, não são confiáveis ou simplesmente não são capazes de corresponder às necessidades da distribuição da empresa. Normalmente existem expectativas fundamentadas de crescimento da indústria e a empresa tem recursos e capacidade de gerir um novo negócio.

Como exemplo mais notório de uma integração vertical bem-sucedida podemos indicar o caso das petrolíferas que inicialmente só se dedicavam à exploração e extração de petróleo bruto. Decidiram, mais tarde, adquirir refinarias e redes de distribuição (integração vertical a Jusante) de forma a controlar todas as etapas na sua cadeia de abastecimento, exploração e extração, ao abastecimento dos automóveis dos seus clientes. O primeiro grande caso de sucesso ocorreu em 1870, quando John D. Rockefeller em conjunto com outros sócios criaram a Standart Oil Company, que mais tarde viria a integrar todas as etapas necessárias, o que resultou no controlo quase por inteiro do mercado, asfixiando todos os demais concorrentes. O princípio da integração vertical foi pensado e executado por John D. Rockefeller, mas o efeito da monopolização do mercado foi consequência da estrutura imposta pelas suas empresas no mercado, o que teve consequência diretas nos seus concorrentes ao nível do preço praticado, visto que é um mercado onde só existe um output.



### 3.3.1.2.VANTAGENS E DESVANTAGENS

Como todas as estratégias, a integração vertical tem vantagens e desvantagem ao nível estratégico, Como é referido por Carvalho (2006), o critério fundamental na tomada da decisão ao nível de integração vertical, se esta é nenhuma, parcial ou total relaciona-se em primeiro com os custos de transação e depois com a utilização de uma estratégia de diversificação, em que temos de ter em consideração as razões para o fazer e os riscos associados.

As razões para as empresas diversificarem vão ao encontro das vontades que estas possam ter ao optar por uma estratégia de risco, que pode representar perda de foco, no caso de existir um core business com grande importância para a empresa. As razões que fundamentam a diversificação são, a vontade de crescer, a vontade de reduzir o nível de risco, a vontade de uma exploração das sinergias entre capacidades, para um aumento dos níveis de rentabilidade, a procura de estabilidade dos fluxos financeiros, quando os negócios estão sujeitos a flutuações intensas nas suas atividades e a vontade de alargar as capacidades estratégicas.

Os riscos da diversificação estão relacionados com qualquer acontecimento futuro, que possa ter impacto no negócio, podendo ser este positivo resultando numa oportunidade ou negativo no qual o resultado irá ser negativo, Dowd (1998) realça estes riscos num contexto empresarial, como risco de negócio, risco de mercado, risco de crédito, risco de liquidez, risco operacional, risco legal.

Na escolha do nível de integração vertical, para além de se ter em consideração as variáveis da diversificação temos que equacionar os custos associados a uma verticalização total. A redução de custos referentes a custos de transações por se recorrer ao mercado, em vez de se fazer internamente, a economia de escala, (com a combinação ou a supressão de operações), e os custos de obtenção de informação podem ser considerados como vantagem na fase da tomada de decisões.

As vantagens estratégicas estão relacionadas com a oportunidade da verticalização do negócio, nomeadamente pela a eliminação ou redução de efeitos de imperfeição nos mercados, (flutuação de preços, falhas de qualidade, tratamento preferencial de concorrentes) são fatores que podem vir a dar poder negocial aos fornecedores ou clientes, maior estabilidade no fornecimento ao nível dos preços, da qualidade e dos prazos de entrega, o aumento da flexibilidade estratégica, maior conhecimento do mercado, criação ou elevação de barreiras à entrada ou da mobilidade no mercado, o reforço da capacidade de diferenciação pelo contacto direto com o cliente final, e pelo aumento das oportunidades de diversificação.

A integração vertical tem riscos, que estão associados às desvantagens associadas ao aumento de esforço na implementação da estratégia e na incapacidade de redução de custos esperados.

No que diz respeito às implicações estratégicas, as desvantagens podem resultar na necessidade de elevadas quantidades de recursos, o que pode condicionar a diversificação para outros negócios. Pode ainda colocar em causa um possível crescimento, para além de que uma elevada necessidade de recursos pode levar a dificuldades financeiras, resultando em períodos de recessão e dificultando possíveis saídas limpas (elevação de barreiras à saída). No caso em que existam dificuldades financeiras, os investimentos também serão afetados, o que se vai traduzir na tendência para manter processos obsoletos, resultando num desempenho insuficiente e não adequado.

Outras desvantagens estratégicas da verticalização estão associadas ao fato de poderem comprometer a capacidade de influenciar a competição entre os fornecedores ou distribuidores, o que se reflete numa redução, do poder negocial. A incapacidade de adaptação das atividades a flutuações da procura é limitada pela necessidade de manter a cadeia de abastecimento equilibrada e o aumento da complexidade ao nível da cadeia de fornecimento pode deixar de ser gerível de uma forma competitiva.

### 3.3.2.A VERTICALIZAÇÃO NA DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR

Os grandes distribuidores alimentares mundiais como a Walmart, Kroger, Lidl, Intermarché, Morrisons ou a Migros estão a optar ou já optaram em tempos pela verticalização do negócio em determinadas áreas, por motivos distintos, mas com a mesma finalidade, a de aumentar as margens dos produtos de marca própria. Obtiveram assim, poder pelo controlo do preço, permitindo-lhes atrair consumidores, ganhando quota de mercado.

Nos casos anteriormente mencionados, podemos constatar que por exemplo, o Intermarché detém a maior frota de barcos de pesca da Europa, tornando-o no principal operador francês na captura de peixe fresco, o que resulta em cerca de 20000 toneladas de pescado, controlando assim os custos e os tempos de entrega, para as suas lojas. Mais recentemente tem vindo a adquirir novas fábricas de processamento de alimentos.

Outra empresa, mas desta feita americana, a Kroger, possui cerca de 37 fábricas onde estão incluídas, 15 fábricas de lácteos e 2 fábricas de gelados. Estas fábricas produzem o que representa cerca de 40% da sua marca própria.

No que diz respeito ao Lidl, empresa alemã que recentemente resolveu entrar no mercado americano, investiu cerca de cinquenta milhões de euros em 2008 numa fábrica de chocolates. Desde então, tem vindo a investir em fábricas de outra tipologia como água engarrafada, massas e em 2015 investiu numa fábrica de gelados.

A Migros, uma empresa de distribuição alimentar suíça, produz cerca de vinte-mil produtos de marca própria, através das 27 empresas, que fazem parte da sua cadeia de fornecimento.

Mas os casos de maior destaque são a Walmart e a Morrisons, por motivos distintos. A Walmart, um símbolo americano, por ser a que tomou a opção estratégica mais parecida com o caso em estudo e a Morrison por ser uma empresa que tomou a decisão mais atrevida e rebuscada.

Num artigo publicado pela Retail Analysis, por Stewart Samuel em 2016, com o título “*Why Walmart’s is getting vertical intergrated*”, ficamos a saber o motivo de a Walmart anunciar a abertura de uma nova fábrica de leite e o que representa isso ao nível da estratégia das empresas, mas também os efeitos da integração vertical. Esta nova fábrica de grandes dimensões, tornando-o numa das maiores dos Estados Unidos, com capacidade de fornecer cerca de 600 lojas da Walmart, proporcionando à Walmart menor custos de aprovisionamento, maior estabelecimento no controlo de qualidade e aumentar a capacidade de resposta a mudanças na procura de produtos nas suas lojas.

Outro motivo e vantagem é a que resulta da capacidade de testar novos produtos, desenvolvidos com o objetivo de satisfazer as necessidades dos seus clientes. O fator crítico desta estratégia da Walmart passa pela otimização do planeamento da produção, com a procura em loja por parte dos seus clientes. Como é referido no artigo, a opção por uma fábrica de leite está associada à estratégia de preços, onde esta estratégia pode estar definida por categoria (KVC- Key Value Categories) ou por produto (KVI-Key value items), de forma a que a sua política preços baixos todos os dias (EDLP – Everyday Low Cost Price) seja aplicada de forma sustentada, em produtos chaves. Favorece desta forma a captar novos clientes e fidelizar os já existentes, através do preço e da qualidade.

A Morrison é atualmente considerada a 2ª maior empresa na indústria de alimentos frescos no Reino Unido, isto, muito se deve às aquisições feitas principalmente em 2011 como por exemplo a VION UK, uma fábrica de processamento de carne com 9754 mt<sup>2</sup> ou a aquisição de uma fábrica abandonada de processamento de frutos do mar, que fez com que a Morrison sinalizasse a sua intenção de entrar no mercado do peixe, com a intenção de reduzir os tempos de captura e a entrega em loja. Uma das primeiras aquisições da Morrison e que não se podia deixar de mencionar, foi a FlowerWorld uma empresa formada em 1987 e com resultados relevantes no diz respeito a venda de flores, sendo que o próximo passo, nesta estratégia de integração vertical, passa por áreas como a fruta, vegetais e a possibilidade de ter saladas embaladas de marca própria. O grande ponto de diferenciação da Morrison e o que faz com que se distinga das outras empresas, é a possibilidade de replicar este modelo numa escala inferior noutro setor que não o alimentar, mais especificamente no setor têxtil de pronto a vestir, através da aquisição de uma fábrica que irá suportar a produção para a marca própria. O modelo de verticalização da Morrison é o mais elaborado e simultaneamente num curto espaço de tempo, o mais arriscado. O investimento é alto, mas a longo prazo pode trazer vantagens competitivas em setores pouco explorados pelos concorrentes, tornando assim a Morrison competitiva no setor alimentar e no não alimentar, constituindo-se assim uma âncora no posicionamento para a sustentabilidade das suas lojas.

### 3.3.2.1.VANTAGENS E DESVANTAGENS

Existem vantagens e desvantagens na integração vertical na distribuição alimentar, vamos, no entanto, numa primeira fase, abordar as desvantagens. Já que estão associadas ao início dos processos da implementação da estratégia como por exemplo o investimento inicial e os custos de aquisição de operações já existentes.

A maior parte da integração vertical existente na distribuição alimentar dá-se a montante, visto que estas empresas procuram uma forma de assegurar o fornecimento de produtos chave, com os custos e qualidade exigidos pela organização. Nesta fase crucial colocar a questão sobre a opção “*Start from zero*” vs. “*Take over*” e posteriormente, inseri-lo na nossa cadeia de fornecimento, deve-se ter em consideração todos os aspetos positivos e negativos, de forma a compreender se a organização está preparada para receber processos novos e possivelmente distintos, quando for inserida na cadeia de fornecimento. “*Start from zero*” irá representar um esforço maior, pois para além do investimento em imobilizado, o que vai ser natural ter em caso de organizações de foco produtivo, a procura de Know-how especializado vai ser um processo demorado e lento. Ambas as opções têm custos e dependem de variáveis distintas, o que se pode fazer é procurar organizações de menor escala onde o Know-how já existe e as infraestruturas também, adquirir-se uma ou mais dessas organizações e inseri-las na cadeia de fornecimento, após uma reestruturação de processos, e a partir de aí escalar o modelo de negócio até níveis desejados pela a empresa, mas em ambos os casos deve-se comparar com a possibilidade de recorrer ao outsourcing.

O outsourcing é o movimento inverso à integração vertical, como é referido por Carvalho (2006), ou seja, a aquisição de produtos ou serviços estratégicos para o negócio ou a subcontratação de serviços de atividades da cadeia de valor essenciais para o negócio. Existem três grandes justificações para recorrer ao outsourcing a primeira, pela análise de custos, a segundo para que a empresa se foque no que realmente lhe traz uma vantagem competitiva, e a terceira a procura pela a flexibilidade estratégica. Mas noutra perspetiva, o outsourcing acarreta riscos que podem no futuro vir a ser decisivos na soberania da empresa, no que diz respeito aos fatores que lhe proporciona uma vantagem competitiva, os fornecedores podem vir a tornar-se concorrentes integrando-se verticalmente tanto a jusante como a montante, ou a possibilidade da perda de Know-how, esvaziando-se de competências cruciais para os seus fornecedores, apesar destas desvantagens o outsourcing é essencial pois pode colmatar muitos pontos fracos das organizações, e a sua utilização não é um sinal de fraqueza mas sim uma questão de básica para conquistar o sucesso. Este cenário é muitas vezes visto nas empresas de

distribuição alimentar, no que diz respeito a produtos de marca própria, e ao nível do transporte.

O que se quer passar aqui é que o custo de oportunidade deve ser determinante na escolha da estratégia de verticalização do negócio em certas áreas, pois o investimento é elevado e pode comprometer o crescimento da empresa no curto/medio prazo. A exposição a flutuações de preços de bens, como por exemplo o preço dos combustíveis ou da energia, e principalmente preço das matérias primas, que são diretamente influenciadas por o preço dos bens ou alterações climáticas, podem fazer com que o custo anteriormente previsto, se torne devastador para o sucesso da verticalização.

As desvantagens ao nível estratégico na distribuição alimentar estão associados a perda de flexibilidade negocial com os fornecedores e parceiros, quando as empresas optam por verticalizar o negócio a montante perdem a possibilidade de reajustar posições ao nível dos seus fornecedores, tanto a nível de quantidade e mesmo a que tipo de fornecedor é que melhor satisfaz as sua necessidades atuais e/ou futuras, enquanto os seus concorrentes podem encontrar soluções de forma mais simples e rápida a novos fornecedores. Uma das desvantagens mais perceptíveis é a possível incapacidade de gerir múltiplos negócios entre diferentes operações, é por isso que a cadeia de fornecimento bem desenhada e implementada, demora tempo até que esteja totalmente sincronizada, entre todas as etapas da cadeia de fornecimento, mas isso não só representa tempo, mas também dinheiro e processos bem definidos. Mais um motivo para as empresas de distribuição alimentar preferirem o outsourcing na produção dos produtos de marca própria e optarem por verticalizar em certas áreas.

Na distribuição alimentar, as vantagens da verticalização passam pelo o aumento das margens, maior controle sobre a inflação, maior transparência nos produtos de marca própria, redução dos desperdícios e aumento dos retornos, novas oportunidades de desenvolvimento de produtos e vantagem de marketing. No caso do aumento das margens, se nas marcas próprias já representavam margens significativamente superiores às dos outros produtos vendidos nas suas lojas, agora com a produção a ser controlada pelos distribuidores, as margens passam a ser inteiramente deles. No que podemos analisar referente ao controle da inflação e preços na loja, se os distribuidores conseguirem acompanhar a subida generalizada dos preços de forma sustentável e utilizarem uma estratégia de preço para controlar a oferta aos seus clientes, podem obter ganhos de uma forma mais sustentável durante um maior espaço de tempo maior. O controlo ao nível da produção irá permitir aos distribuidores reduzir os desperdícios, fazendo uma boa gestão da utilização das matérias-primas na produção, aumentando assim os retornos na comercialização dos seus produtos. As empresas que optem

pela a verticalização, podem através da sua cadeia de fornecimento reduzir os tempos de entrega prevenindo a ruturas de stock nas suas lojas. A verticalização traz mais duas vantagens importantes, a primeira a possibilidade de responder a oportunidades através do desenvolvimentos de produtos que se mostrem chaves na fidelização de novos clientes, e a possibilidade de mostrar que estão desenvolver e a vender produtos nacionais, que a transparência na produção é um fato relevante para as organizações, são índices importantes numa abordagem de Marketing para a venda de produtos de marca própria.

### 3.3.3.A VERTICALIZAÇÃO DA JERÓNIMO MARTINS

#### 3.3.3.1.A JERÓNIMO MARTINS AGRO-ALIMENTAR E O PROCESSO DE VERTICALIZAÇÃO

A JMA resulta de uma estratégia de integração vertical do grupo Jerónimo Martins, de forma a proteger a sua cadeia de fornecimento e garantir o fornecimento de produtos chaves, devido às alterações do consumo de produtos alimentares a nível mundial. O posicionamento da JMA em relação ao grupo Jerónimo Martins, passa por assegurar de forma sustentável o fornecimento de produtos chaves, que cumpram todos os requisitos de segurança alimentar, critérios de qualidade e assegurar a sua disponibilidade a um preço competitivo. A JMA como organização chave na cadeia de fornecimento tem como objetivo promover e estimular a inovação, a diferenciação e o desenvolvimento de novos produtos. O desenvolvimento de novos produtos e o resultados de analisar o mercado e as suas tendências, para que estes vão ao encontro das necessidades dos consumidores.

É fulcral que a JMA esteja em sintonia com todo o Grupo Jerónimo Martins, nomeadamente, no que concerne à evolução dos hábitos de consumo dos clientes diretos, num primeiro momento (Pingo Doce), e dos seus clientes indiretos (Recheio Cash&Carry). No primeiro caso o conhecimento dos hábitos alimentares através de rácios sobre produto como à marca/ tipologia/ preço, no segundo caso sobre o marketing comunicacional e ações diretas nos clientes profissionais.

A Jerónimo Martins Agro-Alimentar atualmente opera em três categorias, que são consideradas críticas no que diz respeito ao acesso e fornecimento de produtos chaves na sua cadeia da Jerónimo Martins, os lacticínios, a aquacultura e a produção de carne Angus. Estas três áreas têm características distintas e têm razões diferentes para a sua existência. No caso da produção de carne Angus garantir disponibilidade de forma sustentável de carne de grande qualidade, produzida em Portugal, garantindo o bem-estar do animal através de boas práticas de produção. Na aquacultura reduzir os tempos



de entrega de produtos, que se diferenciam de outros através da qualidade e frescura exigida, garantir a disponibilidade sempre a um preço estável.

#### 3.3.3.2.AS MOTIVAÇÕES PARA A CRIAÇÃO DA JERÓNIMO MARTINS LACTICÍNIOS

O projeto da Jerónimo Martins Lacticínios é de extrema relevância para o grupo empresarial, ao nível da distribuição alimentar. A criação da JML constitui-se como uma unidade dinâmica, porquanto aportará ao grupo benefícios a curto e médio prazo. O primeiro e talvez mais importante será a proteção do fornecimento e do abastecimento em volume, qualidade e inovação, num produto em grande desenvolvimento. Ao ter o fornecimento de marcas próprias em produtos diferenciadores como são os lacticínios, o grupo ficará mais independente de outros fornecedores e marcas, contribuindo, desta forma, para influenciar e estabilizar o preço dos lacticínios no mercado.

Com os benefícios, surgem as oportunidades, nomeadamente a possibilidade de inovar e diferenciar nas marcas do Pingo Doce e do Recheio Cash&Carry ao nível dos láteos, através de produtos de maior qualidade, de novas embalagens e de formatos mais adaptados às necessidades do consumidor.

Numa perspetiva de dentro para fora, o Grupo através da Jerónimo Martins Lacticínios, irá criar, desenvolver e consolidar relações com os agricultores/produtores chave, mas também aumentará e melhorará a opinião pública e política, através da contribuição para o desenvolvimento dos produtores de leite em Portugal.

#### 3.3.4.MARCAS PRÓPRIAS

A importância das marcas próprias para os distribuidores não é novidade, mas o que as marcas representam para o mercado é o de contribuir fundamentalmente para o seu equilíbrio. Para Corstjens ( 1995), os distribuidores podem vender produtos dos grandes fabricantes com margens reduzidas e ao mesmo tempo terem margens superiores nos seus próprios produtos.

A grande distribuição em Portugal tem vindo a apostar na criação de marcas próprias, desde logo, numa perspetiva de afirmação e de gestão das suas marcas em concorrência com outras, de outros fornecedores. Naturalmente, que as marcas dos distribuidores assumem-se sobretudo ao nível da relação preço-qualidade, como marcas muito bem aceites pelos consumidores. Verifica-se que houve uma preocupação na sua estruturação. Como refere Tavares (2016 : 41) “Existem diferentes abordagens sobre os requisitos da marca, que no entanto, se complementam,



traduzindo a complexidade associada às diferentes facetas da marca. Prevalece a ideia de que uma prática da marca bem-sucedida exige à partida uma adequada preparação para a marca”. Resulta pois a existência de uma gestão da marca desenvolvida pelos grandes distribuidores que a posicionam de forma a ser selecionada pelo consumidor.

A necessidade de criar e desenvolver marcas próprias, na grande distribuição em Portugal, começou a ser compreendida pelos gestores de topo, tal como refere Tavares (2016 : 49 ), interessados em controlar as margens, forçadas que estavam a descer pela forte concorrência.

As marcas próprias resultam da competição entre distribuidores, em que as margens dos produtos dos fabricantes são cada vez mais escassas, devido aos preços praticados entre distribuidores. Os maiores distribuidores, começaram a apostar mais firmemente na consolidação de marcas próprias. As consequências desta aposta, resultaram na necessidade de desenvolver produtos baratos a nível da produção. Os distribuidores podiam retirar boas margens e mesmo assim, vender aos seus clientes, por preços relativamente baixos. Este tipo de abordagem da marca própria é designado, segundo Corstjens (1995), por “*Type-1 Own Label*”<sup>12</sup>

O “*Type-1 Own Label*”, nas marcas próprias segundo os autores, implica cortar o marketing associado à distribuição e apostar somente em produtos que passam do processo de produção diretamente para a prateleira. No “*Type-1 Own Label*”, relativamente à marca própria, podemos ter “*Mimic brands*” ou as marcas genéricas. As “*Mimic brands*” são aquelas marcas que copiam, uma marca específica de um fabricante conhecido, as marcas genéricas são marcas que optam por reduzir o preço de custo do marketing ao máximo, como por exemplo na embalagem. Ao nível da imagem, não apostam em qualquer tipo de marketing, são descritas pelo autor como “*commodity-style*”, pela a sua apresentação minimalista.

O “*Type-1 Own Label*” serviu para que os distribuidores reconhecessem o potencial de disponibilizarem produtos de alta qualidade, sem terem que passar a mesma mensagem de reconhecimento de qualidade dos grandes fabricantes. Mas, o problema de imagem acabou por surgir, pois nem todos os distribuidores podiam ou deviam usar os seus próprios nomes para produtos de marca própria. O autor refere mesmo, que com algumas exceções, produtos de marca própria, eram vistos como inferiores a nível da relação qualidade – preço.

---

12 Corstjens, Judith et al (1995) *Store Wars- The battle for mindspace and shelfspace*, Chichester –West Sussex, Wiley

A criação de submarcas ajudou os distribuidores, a diferenciar os seus produtos ao mesmo tempo que lhes associam a garantia de qualidade. Com submarca ou sem submarca, o que se constatou com esta alteração na estratégia utilizada pelos distribuidores é que os clientes começaram a aderir às marcas, já que a qualidade era boa e o preço atrativo. Através destas duas variáveis do marketing, a marca desenvolveria a sua imagem positiva, baseada no valor transmitido pelos seus utilizadores. As marcas próprias começaram a fazer com que, os consumidores se tornassem leais às lojas que os vendiam. Esta é uma grande mudança. O que distingue “Type-1 Own labels” da “Type-2 Own labels”, é que as marcas de tipo 2 atraem mais consumidores para as lojas e aumentam a notoriedade da loja. Se os produtos de “Type-2 Own labels” forem particularmente apreciados e não forem encontrados em mais nenhuma loja, vão fazer com que os seus clientes se tornem leais à loja onde são vendidos. Por outro lado, os produtos com marca de tipo 1 eram essencialmente direccionadas para a obtenção de margem e faziam com que esses tipos de produtos fossem direccionados simplesmente para um segmento de clientes.

Os distribuidores que optem por uma estratégia baseada na referência “Type-2 Own labels” só vão aceitar produtos capazes de criar lealdade entre os seus clientes. Uma vez mais Corstjens (1995), relembra que as marcas próprias não foram criadas com este propósito e que nem todos os produtos de marca de tipo-2 são necessariamente submarcas. Muitos dos casos de sucesso, até são marcas que partilham o mesmo nome com o distribuidor. O que não pode acontecer é o distribuidor focar-se só na sua marca própria e negligenciar as marcas dos grandes fornecedores, pois implicaria uma perda de poder negocial e posteriormente a perda dos seus clientes.

As marcas próprias de empresas de distribuição do grupo Jerónimo Martins, estão direccionadas para cada tipo de cliente. No Pingo Doce temos a marca “Pingo Doce”, a P.D-Pura vida, P.D- Bio, P.D- Cuida Bebê, Essentya, Skino, Ultra Pro, Activpet, como marcas tipo-2 que sendo submarcas partilham o mesmo nome com o distribuidor (umbrella). Algumas das marcas, usadas pela Pingo Doce, servem para diferenciar não só o género do produto (submarca ex: Ultrapro marca de produtos de limpeza ), mas também a gama (Pingo Doce – Pura Vida que partilha produtos similares com a marca “Pingo Doce”. Distinguem-se apenas pelas características associadas à gama em que estão inseridas. Como exemplo refira-se o caso do Leite meio gordo 0% de S/lactose 1lt, ou o caso do Leite meio gordo 1lt). O número de produtos de marca própria ultrapassa as 1800 referências e representam 34,5%<sup>13</sup> das vendas do Pingo Doce.

---

<sup>13</sup> Fonte: Site P.D. (<https://www.pingodoce.pt/25-anos-marca-propria-pingo-doce/>)

**Quadro 5 : Marcas e Gamas disponíveis lojas Pingo Doce**

Marca / Gama	Caracterização	Observação
	A marca base do Pingo Doce. Engloba produtos de diferentes áreas e é direcionada para todos os clientes	Marca com grande investimento na embalagem. Diversos Produtos
	A gama Pura Vida é direcionada para clientes que querem fazer uma alimentação mais equilibrada.	Marca com grande investimento na embalagem. Produtos alimentares.
	A gama BIO são produtos de alta qualidade, que seguiram todos os passos de produção biológica.	Gama com grande investimento na embalagem. Produtos alimentares
	Gama de produtos alimentares e não alimentares, desenvolvida para o crescimento, segurança e conforto dos bebés.	Gama com grande investimento na embalagem. Diversos Produtos.
	Marca especializada em cuidados capilares	Marca com embalagem com imagem cuidada. Produtos Higiene.
	Marca especializada nos cuidados de pele.	Marca com embalagem com imagem cuidada. Produtos Higiene.
	Marca de produtos de limpeza. (tratamentos de roupa, lavagem da loiça e limpeza de casa).	Marca com embalagem com imagem cuidada. Produtos Limpeza.
	Marca de alimentação para animais.	Marca com embalagem com imagem cuidada. Produtos PETFOOD.

Fonte: Elaboração Própria

No Recheio Cash&Carry as marcas próprias são todas submarcas, com uma finalidade diferente e cada uma cumpre o seu objetivo de marca própria tipo-2, como acontece exemplo com a marca Masterchef que é direcionada para o canal Horeca (hotéis, restaurantes e similares de cafetaria e Pastelaria). A marca Gourmês com uma imagem mais cuidada para expor os produtos nas mesas do cliente HoReCA. A marca Amanhecer está direcionada para o retalho tradicional, com uma enorme linha e gama de produtos. Se analisarmos o sortido das lojas Recheio, os produtos de marca própria representam 22%( Quadro 6) do sortido disponível aos clientes e representaram 21% das vendas do Recheio Cash&Carry.

**Quadro 6 : Número de referências Recheio Cash&Carry (Marca Própria VS. Marcas Indústria)**

<b>Marca</b>	<b>Número de Referências</b>	<b>%</b>
Própria	1697	22%
Indústria	6128	78%
Total	7825	100%

Fonte: Elaboração Própria

**Quadro 7 : Marcas disponíveis lojas Recheio Cash&Carry**

Marca	Nº de Referência	Caracterização	Observação
	838	Marca especializada em produtos para Retalho tradicional.	Marca com grande investimento na embalagem e uma imagem cuidada. Diversos Produtos
	675	Marca direcionada para o Canal HoReCA.	Embalagens adequadas ao destino final do produto. Produtos alimentares.
	57	Marca direcionada para o Canal HoReCA.	Embalagem cuidada para disposição em mesa. Diversos Produtos.
	57	Marca de produtos de limpeza. (tratamentos de roupa, lavagem da loiça e limpeza de casa).	Marca com embalagem com imagem cuidada. Produtos Limpeza.
	54	Marca de alimentação para animais.	Marca com embalagem com imagem cuidada. Produtos PETFOOD.
	9	Marca especializada nos cuidados de pele.	Marca com embalagem com imagem cuidada. Produtos Higiene.
	7	Marca especializada em cuidados capilares	Marca com embalagem com imagem cuidada. Produtos Higiene.

Fonte: Elaboração Própria;

As principais marcas próprias das empresas do Grupo Jerónimo Martins como a Pingo Doce, a MasterChef e a Amanhecer têm todas produtos lácteos e a mais recente que foi lançada é a “Pingo Doce Pura Vida”. A gama de produtos lácteos inseridos nas marcas próprias é essencial para a estratégia de fidelização do consumidor às marcas e ao distribuidor, sendo vital no crescimento das empresas. Se analisarmos as margens obtidas pelos distribuidores em produtos como o leite, no caso destes não serem de marca própria, as margens vão representar cerca de 2-3%. Se o leite for de marca própria as margens vão representar cerca de 10-15%<sup>14</sup> ou seja, cinco vezes mais.

**Quadro 8 : Preço de venda leite Recheio Cash&Carry (Sem IVA)**

<b>Descrição Produto</b>	<b>Preço Venda</b>
Leite Amanhecer UHT M/Gordo LT	0,41 €
Leite MasterChef UHT M/Gordo LT	0,41 €
Leite UHT Prado Verde M/G LT	0,42 €
Leite Gresso UHT M/Gordo LT	0,43 €
Leite Parmalat M/Gordo UHT LT	0,47 €
Leite Agros UHT Meio Gordo LT	0,52 €
Leite Mimosa UHT M/Gordo Lt	0,57 €

Fonte :Elaboração Própria

A escolha do leite Meio-Gordo na elaboração do Quadro 5, não é em vão pois como é mencionado no estudo<sup>15</sup> elaborado pela Associação Portuguesa dos Nutricionistas, com base em dados da Nielsen Market Track, 2015, é referido que entre todos os teores de gordura (Magro/Meio-Gordo/Gordo) o leite meio gordo é o mais consumido com 79,46%, enquanto o Magro 18,40% e o gordo com 2,14%.

<sup>14</sup> Corstjens, Judith et al (1995) Store Wars- The battle for mindspace and shelfspace, Chichester –West Sussex, Wiley

<sup>15</sup> Associação Portuguesa de Nutricionistas (2016) Conhecer o Leite. Porto

## 4. MODELO E METODOLOGIA

O objetivo principal do trabalho projeto é o de investigar a oportunidade de criação de uma unidade de produção de laticínios do Grupo Jerónimo Martins, e a sua contribuição para uma estratégia de verticalização e liderança no mercado da distribuição alimentar em Portugal.

A realidade da distribuição no território nacional é de grande competição e importa compreender a opção de criação da nova unidade fabril, e como o output produzido reforçará a sustentabilidade a médio e longo prazo do grupo na competição no mercado da distribuição alimentar.

Os maiores retalhista mundiais têm assumido a verticalização de algumas áreas dos seus negócios de forma a proteger o abastecimento de produtos essenciais às suas redes de distribuição de retalho alimentar, sobretudo nos produtos em que estejam em risco, quer pela a sua escassez, quer por serem produtos essenciais nos seus pontos de venda.

Investigar da oportunidade de criação de uma unidade fabril, significa observar na economia a pertinência de uma nova unidade que por certo irá concorrer com as já existentes no mercado. Importa neste contexto compreender em que medida se justificará essa opção, mas sobretudo importará compreender as diferentes forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que por ventura se desenvolverão na dinâmica do mercado. Sabendo-se à partida que esta unidade terá como principal cliente a cadeia de distribuição alimentar de retalho Jerónimo Martins, que só por si, favorecerá um posicionamento estratégico evidente. Os clientes Jerónimo Martins serão o foco primeiro da ação da Jerónimo Martins Lacticínios no mercado.

É, pois, neste contexto que a investigação se desenvolverá e por isso poderíamos iniciar por questionamo-nos acerca do que significa investigar. Sabemos que não é fácil encontrar uma definição única para investigação. Uma coisa é certa, investiga-se para aprofundar ideias e conceitos e sobretudo para procurar dar respostas consistentes e válidas aos problemas. Poderemos dizer, como AnderEgg, (1978 :28 in por Marconi & Lakatos, 2003 :17 ) que investigar “é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos factos ou dados, relações ou leis em qualquer campo do conhecimento”. A investigação na situação referida no projeto, impõe-se pela necessidade de diminuir os riscos associados a um projeto de investimento de grande dimensão e sobretudo pela necessidade de se garantir a disponibilização aos



consumidores finais de produtos de leite e seus derivados em melhores condições do que a concorrência.

A investigação terá por isso objetivos muito claros, a saber:

- Analisar e consolidar a oportunidade de criação de uma Unidade Fabril de Laticínios integrada no grupo Jerónimo Martins.
- Identificar a tipologia de output a desenvolver pela Unidade Fabril de Laticínios.
- Caracterizar o output produzido em função dos mercados potenciais a explorar.
- Perspetivar a evolução futura da unidade fabril de laticínios conjugada com as tendências de evolução do mercado de consumo de laticínios e seus derivados.

Investigar corresponde a uma atitude de procura da verdade, ainda que num contexto de desenvolvimento económico constantemente pressionado por uma concorrência muito ativa, que exige leituras permanentes dos acontecimentos e mudanças no mercado. É necessária uma reflexão prudente que considere a existência de players que também estarão atentos a movimentos num mercado tão sensível como é o mercado dos laticínios.

A nova unidade fabril de laticínios , será o foco do trabalho aqui apresentado, não surge discreta e “silenciosa”. Trata-se de um novo entrante, como refere Michel Porter no seu modelo das cinco forças, que provocará reações na concorrência, circunstância que só por si justificaria a investigação pretendida. Assumido que é uma opção estratégica da JM, a investigação ajudará a criar cenários possíveis de reação da concorrência e também dos consumidores face a novos produtos/marcas num segmento tão dinâmico.

A investigação terá por isso de começar pela escarpelização detalhada do problema para que o possamos compreender sem dificuldade. Importa que todos os envolvidos consigam compreender o problema desta investigação.

O método utilizado terá por base o levantamento da informação e dados estatísticos sobre o comportamento do consumo e produção mundial de laticínios. A partir da análise dos dados quantitativos e qualitativos produzidos por organizações mundiais que tutelam e acompanham a produção agrícola mundial, compreender as suas conclusões sobre as tendência dessa evolução no tempo e sobre os indicadores de prospetiva que essa tendência vêm suscitando, bem como isolar a componente dos laticínios e seus derivados para focar o domínio em estudo.

As técnicas de pesquisa passam pela análise documental dos estudos e investigações realizados pelas organizações referidas anteriormente, sobre a produção mundial de produtos alimentares e sobretudo tendo como foco os laticínios.



A implementação de ferramentas de gestão usadas por reputados investigadores da gestão, como a análise SWOT, a matriz VRIO, o modelo das cinco forças de M. Porter e a técnica de abordagem da supply chain management serão utilizadas no estudo das hipóteses formuladas.

## 5. PROJETO / PROGRAMA DE AÇÃO / RECOMENDAÇÕES

### 5.1. A NOVA UNIDADE FABRIL

#### 5.1.1. O PORTFÓLIO DE PRODUTOS JERÓNIMO MARTINS LACTICÍNIOS

A fábrica atual produz Leite UHT básico e de formulação (café), e também Natas UHT. Mas é necessário perceber que produtos de marca própria são produzidos atualmente nesta fábrica.

Os produtos que a fábrica atual produz são:

Cadeia Pingo Doce

- Leite UHT M/G Pingo Doce – 1 litro
- Leite UHT MAGRO Pingo Doce – 1 litro
- Leite UHT M/G Pingo Doce – 200 ml
- Natas UHT Pingo Doce (35% gordura) – 200 ml

Cadeia Recheio Cash & Carry

- Leite UHT GORDO Masterchef – 1 litro
- Leite UHT M/G Masterchef – 1 litro
- Leite UHT MAGRO Masterchef – 1 litro
- Leite UHT M/G Amanhecer – 200 ml
- Natas UHT Amanhecer (35% gordura) – 200 ml

#### 5.1.2. A FÁBRICA NOVA

##### 5.1.2.1. A FASE INICIAL – LEITE, NATAS E MANTEIGA

Na primeira fase a fábrica tem uma área de 23.000 m<sup>2</sup> de construção e está preparada para a produção de Leite, natas e manteiga. Para além dos produtos de marca própria que já produz na fábrica atual irá produzir produtos já existentes no sortido das marcas

próprias, como todo o tipo de manteiga com sal e sem sal ou com ingredientes, bem como, manteiga magra e sem lactose, entre outras tipologias de produto.

Nos leites, a fábrica também está habilitada a fazer todo e qualquer tipo de natas e leites UHT e pasteurizados, selecionados, com e sem formulação (chocolate; cálcio; vitaminas; ricos em proteína; etc.) e sem lactose.

#### 5.1.2.2.A FASE POSTERIOR – POTENCIAL DE CRESCIMENTO

Esta unidade está preparada para poder ser ampliada em mais 12.000 m<sup>2</sup>, onde poderão ser instaladas áreas para produção de iogurte; de queijo e/ou de sumos e Ice-Teas, conforme o Grupo JM identifique quais e quando as prioridades.

#### 5.1.2.3.O EQUIPAMENTO DA FÁBRICA

A fábrica está equipada da seguinte forma:

Receção/expedição:

- 2 Linhas de receção e expedição de 40m<sup>3</sup>/h para leite e natas
- 2 Cais de receção de material de embalagens e matérias subsidiárias
- 2 Cais de expedição para produtos frescos/refrigerados
- 5 Cais de expedição de produtos ambiente/UHT

Parque de silos e tanques:

- 3 Silos para receção de matéria-prima (1 de 60 m<sup>3</sup> e 2 de 150 m<sup>3</sup>)
- 3 Silos para leites tratados termicamente (200 m<sup>3</sup> cada)
- 4 Tanques para leite de formulação (60 m<sup>3</sup> cada)
- 3 Tanques de 30m m<sup>3</sup> para preparação de leite formulados
- 3 Tanques de 30 m<sup>3</sup> para natas
- 3 Tanques assépticos (1 de 20 m<sup>3</sup>; 1 de 30 m<sup>3</sup> e outro de 40 m<sup>3</sup>)
- 1 Tanque de 15 m<sup>3</sup> para leitelho (manteiga)

Processo para leite e natas:

- 2 Equipamentos de tratamento térmico para pasteurização de 5, 10 e 30 m<sup>3</sup>/h

- 2 Equipamentos automáticos de desnate de 10 e 30 m<sup>3</sup>/h
- 3 Equipamentos de tratamento térmico para esterilização de 5, 10 e 24 m<sup>3</sup>/h
- 1 Equipamento de processo para manteiga de 1.000 kg/h

Enchimento para leite, natas e manteiga:

- 3 Máquinas de 12.000 unidades por hora para cartão (125 a 1100 ml)
- 1 Máquina de 8.000 unidades por hora para garrafas de pet (200 a 1500 ml)
- 2 Máquinas de enchimento de 1.000 kgs (cuvetes de 125 a 1000 grs) e 2.500 kgs (caixas de 25 kgs)

Embalamento e paletização para leite, natas e manteiga:

- 3 Linhas de 12.000 unidades por hora para fazer grupagens com pega de 3x2 litros e tabuleiros de 32 unidades (200 ml)
- 1 Linha de 8.000 unidades por hora para fazer grupagens com pega de 3x2 litros e tabuleiros de 20 unidades (200 ml)
- 1 Linha de caixas expositoras de cartão de 200 caixas por hora
- 1 Linha de caixas de cartão de 25 kgs de 100 caixas por hora
- 2 Linhas de robots com capacidade para 110 paletes por hora
- 1Linha de robots com capacidade para 90 paletes por hora

Serviços auxiliares:

- 5.000 KVA de potência instalada (2 transformadores de 2.500 KVA cada)
- 2 Grupos de emergência (geradores) de 1.250 KVA cada
- 2 Grupos de ar comprimido (1 de velocidade fixa e outro de velocidade variável)
- 1 Grupo gerador de produção de água gelada (fundamental para a produção e tratamento do leite e produtos lácteos)
- 2 Torres de arrefecimento de água (fundamental para a produção e tratamento do leite e produtos lácteos)
- 2 Grupos hidropressores para água de processo de 120 m<sup>3</sup>/h cada
- Estação de tratamento de águas residuais de tratamento biológico com capacidade para 600m<sup>3</sup> diários

### 5.1.3.O PROCESSO PRODUTIVO.

#### 5.1.3.1.ATIVIDADES PRINCIPAIS

As atividades principais são onde estão todas as etapas desde a receção da matéria prima até ao armazenamento do produto final, passando pelo o tipo de tratamento, o enchimento e embalagem.

#### 5.1.3.2.RECEÇÃO

O processo de receção está remetido para uma área que é composta por duas linhas de receção/expedição. A capacidade de receção em ambas as linhas é de 40m<sup>3</sup>/h de leite e uma linha com capacidade de receber e expedir natas de 20m<sup>3</sup>/h.

O leite cru é transportado até à fábrica em camiões com tanques isotérmicos de forma a manter as temperaturas do leite na ordem dos 4°C, as cisternas ao entrarem na fábrica dirigem-se à báscula e são pesadas, seguindo-se para as respetivas linhas conforme o produto a ser rececionado. Já nas linhas de recção são executados teste de controlo de qualidade, que consistem em amostras retiradas para a análise de forma a validar a descarga do leite/nata.

As linhas de receção possuem uma panela desgaseificadora, de um permutador de placas para o arrefecimento do leite e ainda, de um equipamento de contagem (medidor caudal), as linhas de recção tem três tanques associados, dois de 150m<sup>3</sup> e um de 60m<sup>3</sup>.

No final da descarga da matéria prima, os camiões cisterna efetuam a higienização e dirigem-se para a báscula, de forma a fechar o controlo dos volumes de matéria prima recebida.

#### 5.1.3.3.TRATAMENTO

Em primeiro, é necessário perceber os três tipos de tratamento térmicos geralmente usados na industria de lacticínios. A Pasteurização LTLT e HTST, a Alta Pasteurização ou ESL, e a UHT ou Ultra Pasteurização (Direto, Indireto e Misto).

O leite é sujeito ainda a três tipo de processos, que podem ocorrer antes durante ou no fim de cada tratamento, clarificação que consiste na remoção das partículas em suspensão existentes no leite, a normalização que é o processo de ajuste do teor de gordura por centrifugação, onde se obtém o leite magro, meio-gordo ou gordo, e por fim o processo de homogeneização que passa por a distribuição homogenia dos glóbulos de gordura.

A pasteurização consiste no aquecimento do alimento a uma determinada temperatura, por determinado tempo, e depois o arrefecimento para uma temperatura inferior, de forma a eliminar os micro-organismos presentes no alimento. Este método serve para a conservação e também de medida higiénica fundamental para preservar a saúde dos consumidores e conservar a qualidade dos produtos alimentares. Existem dois tipos de pasteurização, a pasteurização lenta (LTLT) e a pasteurização rápida (HTST). Na Pasteurização lenta aplica-se temperaturas mais baixas (65°C), durante maior tempo (30 minutos), na pasteurização rápida aplicam-se temperaturas entre os 72°C e os 75°C, durante um curto espaço de tempo, geralmente 15 a 20 segundo.

A alta pasteurização ou ESL, é um tratamento que pode ir ao 125°C, o que significa que é um tratamento com temperaturas superior à pasteurização rápida, mas inferior às temperaturas do tratamento UHT. Tem como objetivo eliminar micro-organismos de forma a aumentar a vida do produto na prateleira ou a data de validade do produto.

A ultra pasteurização é um tratamento utilizado de forma a esterilizar os alimentos através dos aquecimentos e de imediato arrefecimento, é um tipo de pasteurização que acontece de forma muito rápida, onde os tempos e temperaturas dependem do tipo de produto. O produto mais comum é o leite, onde é submetido a uma elevada temperatura (130°C a 150°C) durante 4 a 2 segundos, num processo térmico de fluxo contínuo, é de imediato arrefecido a uma temperatura inferior (32°) e embalado. Este processo concede ao leite depois de embalado em embalagens estéreis, uma validade de 180 dias. Os tratamentos indiretos, diretos e mistos da ultra pasteurização, são o tipo de aquecimento que se dá ao produto, no processo indireto, em que se utiliza um sistema de placas ou tubulares, e o meio de aquecimento pode ser por vapor ou por água, o tratamento de calor é feito por permutas de calor por via indireta e o processo de homogeneização é realizado antes do início do processo de esterilização. O tratamento direto pode ser executado de duas formas : pela a injeção direta de vapor no leite ou por dispersão de leite em câmaras de vapor, sendo que o vapor deve ter uma determinada temperatura já que entra em contacto com o produto e o tratamento misto é uma combinação dos dois processos anteriores, isto é o aquecimento até aos 120°C é feito por o método indireto e o processo de aquecimento final 120°C a 140°C é efetuado por método direto, através da injeção de vapor no leite. Nestes dois últimos tratamentos o processo de homogeneização é realizado após o processo de esterilização e que no fim de cada tratamento é fundamental executar o processo de arrefecimento (3°C a 4°C), de forma a garantir que não há crescimento de micro-organismos e para garantir a segurança alimentar.

O processo de tratamento de leite vai ser assegurado por duas linhas, constituídas com um permutador de placas para o tratamento térmico ligado a uma centrifugadora automática que faz a clarificação e a normalização do leite, com capacidades de  $30\text{m}^3/\text{h}$  e  $10\text{m}^3/\text{h}$ . Estas linhas são capazes de efetuar todos os tipos de tratamento térmicos, a pasteurização, a alta pasteurização e a ultra pasteurização. Para tratamento de alta pasteurização, a fábrica tem um esterilizador de  $10\text{m}^3/\text{h}$ , homogeneizador assético de  $10\text{m}^3/\text{h}$ , um tanque assético de  $30\text{m}^3$ , um sistema de injeção em linha de uma enzima, esta parte do processo está capacitado para fazer os dois tipos de tratamento alta e ultra, e serve única e exclusivamente para o enchimento em garrafas PET. No tratamento de ultra pasteurização vão existir duas linhas distintas, a primeira vai ter um esterilizador de  $24\text{m}^3$ , um homogeneizador assético de  $24\text{m}^3$  e um tanque assético de  $40\text{m}^3$ , esta linha irá ser para o enchimento em cartão de 500ml a 1100ml, na segunda linha, os equipamentos vão ser, um esterilizador de  $5\text{m}^3$ , um homogeneizador assético de  $5\text{m}^3$  e um tanque assético de  $20\text{m}^3$ , para o enchimento em cartão de 125ml a 375ml.

A nata resultante da normalização do leite, depois de arrefecida por um permutador de placas será enviada para um tanque pulmão<sup>16</sup> com capacidade de  $10\text{m}^3$  refrigerado a águas geladas. Na etapa seguinte a nata passa por o processo de pasteurização e é enviada para tanques refrigerados de  $30\text{m}^3$  para ser armazenada, de onde pode ter três destinos diferentes : o embalamento, a manteiga e o granel.

O leite aditivado ou formulado tem uma área de preparação própria, que irá permitir fazer produtos como o leite achocolatado, ou o leite com maior teor de cálcio, entre outros. Esta área terá três tanques de  $30\text{m}^3$ , um permutador e um misturador, está preparada para receber “*big bags*” de matéria de maior consumo como o cacau, açúcar.

#### 5.1.3.4.ENCHIMENTO

As embalagens de cartão revestidas a alumínio e polietileno ou as garrafas de PET, o enchimento é efetuado assepticamente de forma a evitar a contaminação do leite.

O embalamento assético será feito através de quatro máquinas com capacidade diferente e para produtos diferentes. Uma máquina com capacidade de 8000 unidades por hora para enchimento de leite e nata pasteurizadas ESL ou UHT em garrafas PET desde 200ml a 1,5lt, duas máquinas com capacidade de 12000 unidades hora para o enchimento de leite UHT, de 125ml a 1100ml e mais uma máquina de capacidade de 12000 unidades para o enchimento de leite e natas UHT, de 125ml a 375ml.

---

<sup>16</sup> Termo utilizado na descrição de um tanque com características específicas para o armazenamento temporário, durante o processo de produção. É um tanque assético, com capacidade de manter produtos sensíveis controlados, de forma a garantir a sua validade durante mais tempo.

### 5.1.3.5. EMBALAMENTO E PALETIZAÇÃO

O processo de embalagem e paletização será feito consoante o Quadro 9.

**Quadro 9 : Tipos de embalagens por produto e quantidades por embalagens.**

Produtos	Volume (ml)	Embalagem Primária	Embalagem Secundária	Embalagem Terciária
Leite UHT	200 ml	Cartão slim c/ palha	Tabuleiro de cartão . c/ 8 packs de 4 unid. (32 unids)	Palete c/ 102 tabuleiros (3264 unids.)
	1000 ml	Cartão slim s/ e c/ tampa	Pack 3x2 unids. com pega	Palete c/125 packs (750 unids)
Leite UHT	1000 ml	Garrafa PET c/ selo garantia e Sleeve	Pack 3x2 unid. Retratilado com pega	Palete com 480 garrafas
Leite ESL	1000 ml	Garrafa PET c/ selo de garantia, tampa e rótulo	Pack 3x2 unids. com ou sem pega	Palete c/480 garrafas por palete
Natas UHT)	200 ml	Cartão slim s/ palha	Tabuleiro de cartão c/ 8 packs de 4 unid. (32 unids.) ou apenas Tabuleiro de cartão retrat. c/ 32 unids (soltas ou individuais)	Palete c/ 102 tabuleiros (3264 unids.)
	1000 ml	Garrafas PET c/ tampa	Pack 3x2 unids. retratilizado com pega	Palete com 480 garrafas
Nata ESL	200 ml	Garrafa de PET		

Fonte: Anexo 1.14 Memória descritiva das atividades  
(Jerónimo Martins Lacticínios de Portugal)



Os diversos produtos seguirão para três robôs, um robô dedicado à linha de garrafas PET e dois robôs produtos UHT (embalagens em cartão), cada robô tem uma capacidade de paletização de 30000 unidades hora.

#### 5.1.3.6.ARMazenamento /CONSERVAÇÃO

No fim do processo de paletização, os diversos produtos serão armazenados de acordo com as temperaturas de conservação, os produtos UHT em armazéns de temperaturas ambiente em estantes adequadas com capacidade de 9000 paletes, os produtos de pasteurização ESL serão armazenadas em câmaras refrigeradas de 2°C a 6°C em estantes adequadas com a capacidade para 650 paletes.

#### 5.1.3.7.EXPEDIÇÃO

A unidade terá duas plataformas para a expedição, uma para produtos ambientes com 5 cais de carga e outra para produtos refrigerados com temperatura controlada de 12°C a 14 °C com dois cais de carga.

#### 5.1.3.8.PROCESSAMENTO DA MANTEIGA

A manteiga é produzida a partir da nata do leite. A gordura obtida durante as operações de clarificação e normalização do leite resulta na nata que será utilizada para a produção da manteiga, sendo que o conteúdo de gordura da nata é de cerca de 40%.

O processo de elaboração da manteiga está dividido em três fases, a primeira fase a Maturação/Cristalização, este processo demora entre 11 a 16 horas, sendo de grande importância que a natas se mantenham a uma temperatura de 12°C a 16°C, sob agitação por forma a que se verifique a cristalização dos globos de gordura. A segunda fase a Batedura, para se transformar a nata em manteiga, a nata precisa de ser continuamente batida, esta agitação enérgica e contínua faz com que a matéria gorda se una, libertando um líquido remanescente da nata, denominado de leitelho, que posteriormente pode ser usado como ingrediente ou vendido para fins industriais, enquanto a manteiga segue para um tanque pulmão de 1000kg. A fase final, a Adição de Ingredientes é feita por dosagens em linha e faz-se entre o tanque pulmão e a máquina de enchimento.

O enchimento da manteiga será realizado num ambiente controlado, por duas máquinas, uma para encher cuvetes de quantidades entre 125gr e as 1000gr, com

capacidade de 4000 unidades hora, e outra linha para encher blocos de 25kg com uma capacidade de 7,5 toneladas hora.

O embalamento da manteiga é feito em cuvetes de plástico se 125gr e 250gr ou em blocos de 25kg. No caso da manteiga em 125gr e 250gr será conservada entre os 2°C e os 6°C, no caso dos blocos de 25 kg de manteiga as temperaturas são de -18°C a -22°C, para depois efetuar a sua descongelação quando necessário. Este processo de reprocessamento da manteiga é necessário devido às flutuações de stocks que existem no mercado mundial, e consiste no descongelamento durante dois a três dias, depois o desemalamento e envio novamente para a batedeira.

**Quadro 10 : Tipo de embalagem manteiga e quantidade embalagem**

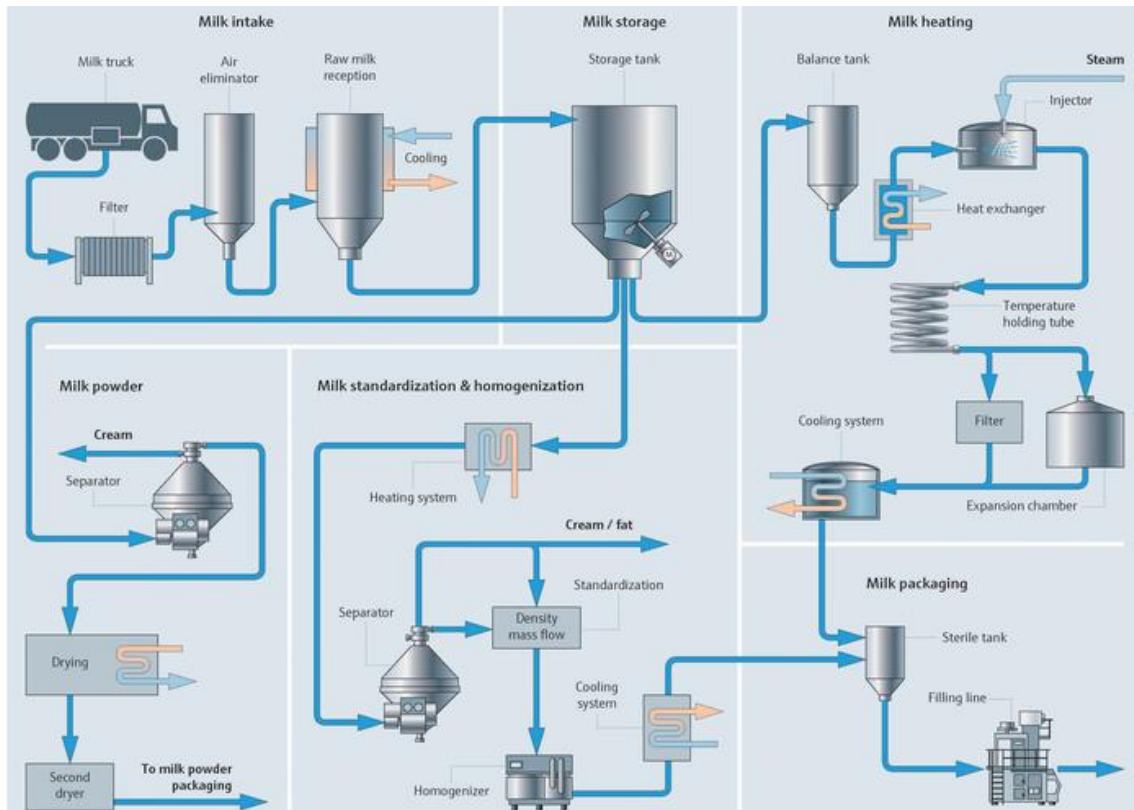
Produtos	Volume (ml)	Embalagem Primária	Embalagem Secundária	Embalagem Terciária
Manteiga	125 grs	Cuvete plástica c/película garantia	Caixa de cartão expositora c/24unids (4 kg)	Palete c/ 112 cxs. (2688 unids.)
	250 grs	Cuvete plástica c/película garantia	Caixa de cartão expositora c/16 unids (5 kg)	Palete c/ 112 cxs. (1792 unids.)
	25 kg	Saco Plástico	Caixa de cartão 25 Kg	Palete c/ 32 cxs. (800 Kg)

Fonte: Anexo 1.14 Memória descritiva das atividades  
(Jerónimo Martins Lacticínios de Portugal)

O robô de paletização usado será o mesmo utilizado na paletização de garrafas PET, com uma capacidade de 30000 unidades hora. o armazenamento será feito em conjunto com os produtos de pasteurização ESL, em câmaras refrigeradas da 2°C a 6°C. A manteiga para reprocessamento será armazenada em câmaras de congelação com capacidade de 500 paletes.

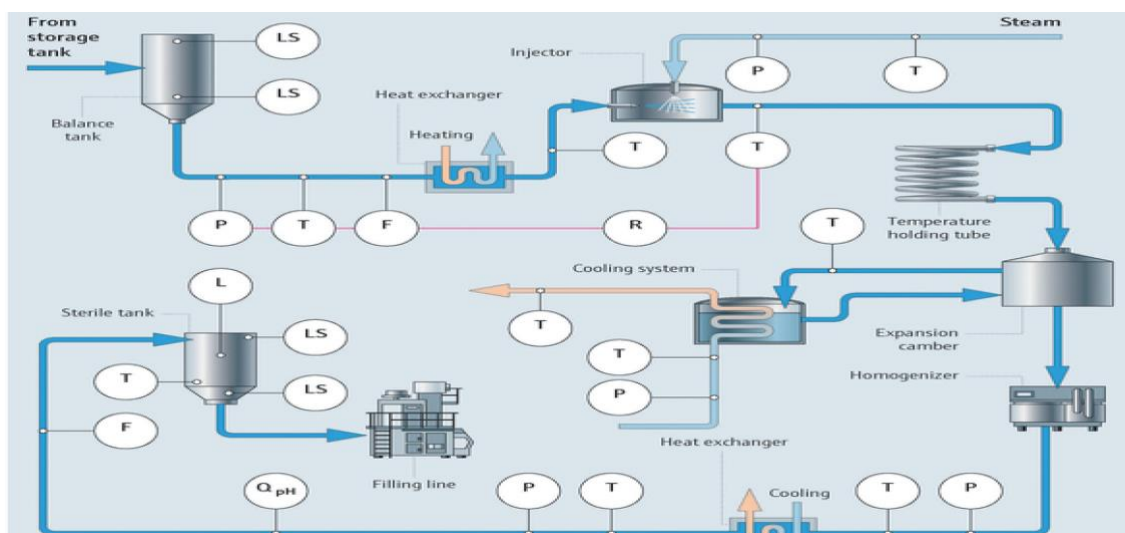
#### 5.1.4.ESQUEMA DE PRODUÇÃO (LAYOUT)

**Figura 5 : Layout da produção de leite e nata**



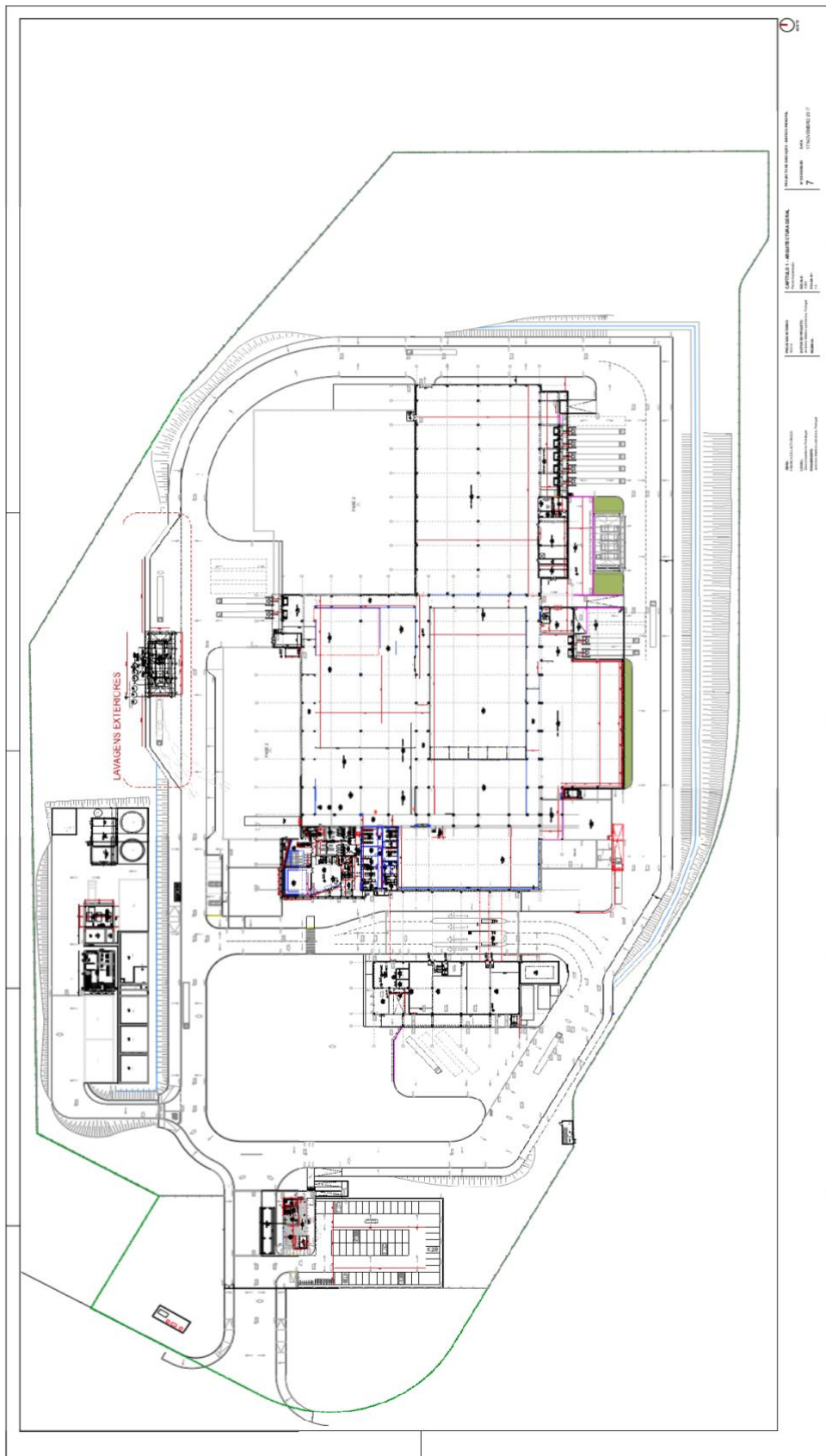
Fonte: *Layout de produção de leite e nata*. (Acedido a 18 de Dezembro 2018) Disponível em :<https://www.pt.endress.com/pt/industrias-brasil/food-beverage-productivity-quality-cost/producao-laticinios>

**Figura 4 : Tratamento de Pasteurização UHT (tratamento direto e misto)**



Fonte : *Tratamento de Pasteurização UHT*. (Acedido a 18 de Dezembro 2018) Disponível em :  
<https://www.pt.endress.com/pt/industrias-brasil/food-beverage-productivity-quality-cost/producao-laticinios>

## 5.1.5.PLANTA FÁBRICA



#### 5.1.6.QUALIDADE

A qualidade do processo de produção vai assentar em diversas áreas, são elas a quarentena e rastreabilidade, gestão de reclamações de fornecedores e consumidores, auditoria e inspeções. Mas a peça fundamental será o laboratório para a gestão de amostras e resultados de qualidade, através de implementação de novos procedimentos e métodos de trabalho, de forma a garantir os requisitos de qualidade alimentar, fomentar um aumento de autonomia e de rigor na análise das ocorrências e não-conformidades através acompanhamento sistemático.

#### 5.1.7.MANUTENÇÃO (CURATIVA E PREVENTIVA)

A manutenção será outra área essencial para o funcionamento correto da unidade, e tem um impacto em duas áreas, nos tempos de produção e nos custos de produção. Se na manutenção preventiva os custos são esperados e previsíveis, já na manutenção curativa os custos são imprevisíveis e elevados, não só pelos tempos de execução, mas também pelas as paragens de produção que originam.

#### 5.1.8.A CAPACIDADE DE PRODUÇÃO / VOLUME DE PRODUÇÃO

##### 5.1.8.1.ATUAL

A fábrica atual tem capacidade de produzir 40 milhões de litros de Leite UHT e nata UHT por ano. A produção do ano de 2017 foi de 40 milhões de litros de leite e natas.

##### 5.1.8.2.FUTURA

A nova unidade terá uma capacidade de produção e leite e natas UHT e ESL de 150 milhões litros anuais e de 6 mil toneladas ano de manteiga. A produção estimada de leite será de 88,2 milhões de litros (UHT e ESL) para o primeiro ano, sendo que maior parte será de leite Meio –Gordo(61 milhões), de natas (UHT e ESL) serão produzidas 2,3 milhões de litros e 1,3 milhões de kilos de manteiga.

## 5.1.9. MATÉRIAS PRIMAS E SUBSIDIÁRIAS

### 5.1.9.1. MATÉRIAS PRIMAS E INGREDIENTES

As quantidades de matérias primas estimadas por ano são 90 milhões de litros de leite cru, 90 toneladas de cacau, 980kg de café, 300kg de aromas, 6000kg de emulsionantes, 1,5 toneladas de sal e 42 toneladas de açúcar, no entanto os volumes reais vão depender das necessidades do mercado.

No caso dos produtos formulados, a inexistência das formulas químicas constituintes dos produtos, dificulta a previsão as quantidades necessárias.

## 5.1.10.MATÉRIAS SUBSIDIÁRIAS

**Quadro 11 : Quantidades de matérias subsidiárias por tipo de produto**

<b>Produtos</b>	<b>Embalagem</b>	<b>Estimativa de consumo /ano</b>
Leite e Natas UHT	Embalagens compósitas 1000 ml e 200 ml	115.700.000 uni
	Palhinhas	32.500.000 uni
	Tabuleiros	1.400.000 uni
	Pegas Plásticas	13.000.000 uni
	Filme retrátil / extensível	21,5 t
Leite UHT, Pasteurizado e Natas Pasteurizadas	Pré-formas PET	8.500.000 uni
	Sleeves + Rotulos	8.500.000 uni
	Tampas plásticas	8.500.000 uni
	Filme retrátil / extensível	2 t
	Selo de Garantia	8.500.000 uni
Manteigas	Cuvetes de plástico + tampas (125 e 250g )	4.000.000 uni
	Películas	4.000.000 uni
	Selo de Garantia	4.000.000 uni
	Cx de cartão	200.000 uni
	Filme extensível	1 t
	Sacos de Plástico	TBD

Fonte: Anexo 1.14 Memória descritiva das atividades  
(Jerónimo Martins Lacticínios de Portugal)



Na unidade industrial existirá um armazém específico com dois cais de receção de matérias primas e matérias subsidiárias, com uma capacidade de 3000 paletes.

#### 5.1.11.SUBPRODUTOS

A atividade gera determinado fluxo de matéria designado como “subproduto”, que consiste em produtos não conforme e produtos devolvidos, que não podem ser para consumo humano. Estas matérias serão encaminhadas para um operador devidamente licenciado, com o destino de ser para alimentação animal. Estes subprodutos serão armazenados temporariamente em locais próprios, enquanto aguardam a recolha pelo o operador.

A quebra estimada de produção será de 1%.

#### 5.1.12.PROCESSO DE INOVAÇÃO DE PRODUTOS

A fábrica nova vai ter uma fábrica piloto com equipamentos similares aos que estão instalados na fábrica, de forma a poder ser possível efetuar testes, provas e desenvolvimentos muito próximos do produto industrial.

Esta unidade, só deve estar concluída no final de 2018 pelo que ainda não existe mais informação sobre este tema.

#### 5.1.13.CADEIA DE FORNECIMENTO (*SUPPLY CHAIN*)

Num mundo global em que a concorrência é extremamente agressiva, as empresas necessitam de abordar o mercado não de maneira individual, mas de forma estruturada, sendo a cadeia de fornecimento essencial para este objetivo. Neste contexto importa considerar o contributo que os fornecedores representam para a Cadeia de fornecimento bem como para os clientes finais.

O projeto da nova unidade industrial representará um forte impacto neste capítulo em virtude de a operação logística poder ser alterada profundamente.

Atualmente grande parte dos produtos lácteos estão em stock nas plataformas logísticas de distribuição do Grupo, onde o que é produzido pela fábrica atual é expedido para estas plataformas e posteriormente é enviado nas quantidades pedidas para as lojas. Este sistema poderá ser alterado após a integração da nova fábrica na cadeia de fornecimento, através da implementação de um sistema já em utilização em outros fornecedores, o JIT (*Just-in-time*).



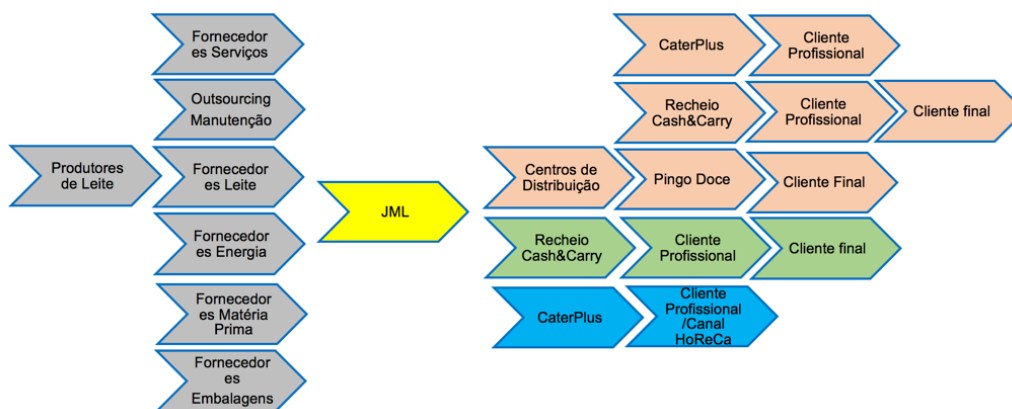
Esta forma de aprovisionamento de cada loja, será feita através da aplicação MRP ( de acordo com as necessidades cada loja), onde se efetua o reaprovisionamento do produto automaticamente consoante o stock diário existente. Este processo será muito mais complexo, visto que pode abordar pedidos diários que estão relacionados com a procura/compra de produtos de cada loja.

A inserção da nova fábrica na cadeia de fornecimento, através da implementação do MRP para os produtos da nova fábrica da JML, irá resultar na libertação de espaço dentro das plataformas logísticas. Bem como o numero de movimentações por palete será mais reduzido, permitindo libertar tempo para os operadores destas plataformas logísticas.

Outra das soluções de fornecimento serão as entregas diretas pontuais às lojas do Recheio Cash&Carry ou Caterplus, constituindo um serviço mais personalizado, visto que estas duas empresas são propícias a pedidos em maiores quantidades de forma inesperada. Esta opção irá permitir a libertação de espaço nas plataformas e prevenir a perda de tempo e evitar despesas em transportes.

A Cadeia de Fornecimento da JML, terá que considerar os seus fornecedores e fornecedores de fornecedores, bem como, os clientes e clientes de clientes, como se apresenta na figura (Figura nº 4).

**Figura 6 : Cadeia de fornecimento Jerónimo Martins Lacticínios**



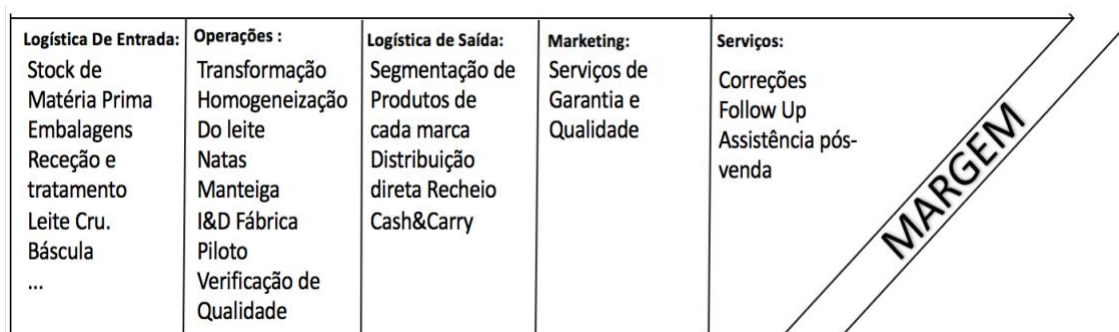
Fonte: adaptado de Pinto (2015)

O esquema seguinte apresenta as atividades primárias da JML, que terão de ser avaliadas e continuamente acompanhadas pois, será a partir destas atividades, que os fornecedores serão também modelados nos seus processos.

As Atividades Primárias estão divididas em cinco atividades possíveis de análise<sup>17</sup>:

- **Logística de Entrada:** inclui as atividades de receção, arrumação, listagem e agrupamentos do que entra no produto. Também inclui funções como o tratamento de materiais, armazenamento, gestão de stocks, calendarização do transporte e gestão de distribuição
- **Operações:** inclui maquinaria, empacotamento, montagem, manutenção do equipamento, testes e gestão operacional.
- **Logística de Saída:** refere-se a atividades como processamento de encomendas, armazenamento, calendarização do transporte e gestão da distribuição.
- **Marketing e Vendas:** inclui as atividades que fazem ou convencem compradores a adquirir os produtos da empresa, por exemplo publicidade, promoções, vendas, preços, seleção de canais e gestão da venda a retalho.
- **Serviços:** refere-se à manutenção do produto depois da venda, garantindo assim a sua qualidade e/ou acrescentando valor de outras maneiras e melhoramentos. O serviço aumenta o valor do produto e permite a interação pós-venda com o comprador.

**Figura 7 : Atividades Primárias Jerónimo Martins Lacticínios**



Fonte: adaptado de Van der Berg, (2003).

17 . Fonte : Van der Berg, Gerben, et al (2003). Os principais modelos de gestão: 77 modelos que todo gestor devia conhecer, Coimbra: Actual.

Note-se que a ausência de produtos nas prateleiras das lojas Pingo Doce, Recheio Cash&Carry e por sua vez nos clientes profissionais impede a estabilidade comercial de escoamento. Atrofiará o fluxo financeiro inverso essencial para garantir os pagamentos em toda a cadeia de montante a jusante (dos clientes para os distribuidores e destes para os produtores e assim sucessivamente). Não nos poderemos esquecer que o Fluxo de Operações evolui em sentido contrário, ou seja, dos fornecedores de fornecedores para os clientes de clientes. Qualquer interrupção nestes fluxos gerará conflitos com consequências para toda a cadeia de fornecimento.

Importa por isso que a JML no que concerne ao Marketing e aos Serviço Pós-Venda possua uma articulação perfeita com o Pingo Doce e Recheio Cash&Carry, de forma a perceber a grau de satisfação dos clientes e ter como principal atenção o tratamento de reclamação, de forma a ajustar os seus procedimentos.

## 5.2.REFLEXÃO ESTRATÉGICA DA FÁBRICA

### 5.2.1. A VANTAGEM COMPETITIVA QUE A FÁBRICA DA JML REPRESENTA PARA O GRUPO JERÓNIMO MARTINS.

#### 5.2.1.1.ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que serve para fazer análises do ambiente interno ou externo, de forma a formular estratégias de negócio para as empresas, com a finalidade de otimizar o seu desempenho no mercado.

Na análise do ambiente interno, podemos identificar os pontos fracos e pontos fortes, na análise do ambiente externo podemos avaliar as oportunidades e as ameaças.

**Quadro 12 : Análise S.W.O.T Nova Fábrica**

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Estrutura Grupo JM. Controle sobre a Qualidade. Controle sobre os custos e os preços de venda. Garantia da cadeia de abastecimento do Grupo J.M. Escoamento do produto Conhecimento efetivo dos produtos de MP (fórmulas, etc.) Versatilidade da fábrica.	Alto Investimento. Tempo de recuperação do investimento, poderá condicionar outros investimentos em I&D e no desenvolvimento da marca Escassez de matéria prima As cadeias dependem da unidade a 100% em todos os produtos da unidade por isso a unidade terá que ser exemplar no seu funcionamento.
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Possibilidade de reverter e/ou poder produzir outros produtos sem serem lácteos Capacidade de “I & D” próprio Proporcionar capacidade de exportação de produtos Possibilidade de expansão da unidade	Entrada de novos “Players” (Imitadores) Rentabilidade da unidade caso os produtos caiam para volumes muito baixos

Fonte: adaptado de Van der Berg, (2003).

#### 5.2.1.2. ANÁLISE VRIO

A Análise VRIO é um método de testar os recursos e capacidades, de forma a determinar seu potencial competitivo. Os testes associados a esta análise são:

- Teste do Valor - Em que medida o recurso ou capacidade permite à empresa explorar uma oportunidade ou conter uma ameaça?
- Teste da Raridade - Quantas Empresas nossas concorrentes detêm recursos e capacidades valiosos deste tipo?
- Teste da Imitabilidade – As empresas sem recursos e capacidades deste tipo conseguem obtê-los ou desenvolvê-los sem custos significativos?
- Teste da Organização – A empresa está organizada para explorar totalmente o potencial competitivo dos seus recursos e capacidades?

#### A Nova Fábrica da Jerónimo Martins Lacticínios

- Valor: A fábrica da J.M.L permite conter uma ameaça através do fornecimento de produtos considerados estratégicos ao grupo JM e potencializar produtos de marca própria, através de uma aposta em processos e matérias que transfiram valor ao produto, tornando-os em produtos com maior qualidade.
- Raridade: Não existe nenhuma empresa a nível nacional com a mesma estrutura que o Grupo Jerónimo Martins, ao nível da distribuição, nem existe uma unidade produtiva com as mesmas condições de auto produção de produtos láteos. Este processo de verticalização é único, pelo menos, com esta dimensão.
- Imitabilidade: As empresas concorrentes podem replicar estes processos, mas não conseguirão igualar. O tempo de implementação e reprodução dos sistemas e a criação da fábrica será muito demorado e dispendioso, logo a vantagem está assegurada visto só ser possível através da conjugação de diversos fatores ao longo dos anos.
- Organização: A criação da fábrica só é possível dada a existência de sistemas e ferramentas de controle de gestão do Grupo Jerónimo Martins. A criação da fábrica está associada às valências do Grupo, sem os recursos que a Jerónimo Martins detém, a possibilidade de agregar uma fábrica através de uma estratégia de verticalização seria um projeto dispendioso e demorado.

**Quadro 13 : Análise VRIO Nova Fábrica**

Tem Valor ?	Tem Raridade?	É difícil de Imitar ?	A empresa tem a devida Organização ?	Qual o Resultado ?
Não				Desvantagem Competitiva
Sim	Não			Igualdade Competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva de Curto Prazo
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva Desaproveitada
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva de Longo Prazo

Fonte: adaptado de Carvalho (2006)

### 5.3.RECOMENDAÇÕES

No desenvolvimento do trabalho e com a concretização da análise, constata-se que em próximos trabalhos seria oportuno a realização de estudos e cruzamento de dados que estão à disposição da do grupo da JM. As vendas dos produtos da concorrência que estão a ser comercializados nas lojas da cadeia JM, em comparação com o desempenho das vendas das marcas próprias possibilita uma análise detalhada a vários níveis, importante para a definição de várias estratégias de diferentes níveis.

Sendo possível identificar os volumes de vendas dos produtos láteos dos concorrentes que se encontram dentro da própria cadeia de lojas, permite compreender as estratégias de comunicação usada pelos concorrentes e neste contexto ajustar, se for o caso, as estratégias de comunicação usadas pelo grupo no mesmo mix de produtos.

É sabido que as marcas próprias estão orientadas a diferentes mercados, consumidores finais ou consumidores profissionais. As reações à marca e à política de preços adotada são diferentes. Um melhor conhecimento da resposta aos estímulos, que são dados pelos concorrentes permitirá adequar a resposta por parte dos gestores de produtos/marca da cadeia JM.

Outra análise relevante surge com a evolução do comportamento das marcas concorrentes e das marcas próprias ao longo do tempo. Esta variável tem um significado interessante, pois poderemos compreender a resposta dos consumidores finais e profissionais às variações introduzidas. Muitas vezes, o marketing mix dos produtos varia em diferentes dimensões, que não se baseiam apenas no preço. Veja-se o que acontece com as promoções que têm sempre a adesão dos consumidores, ou a mudança da embalagem, entre outras características.

Uma variável importante no estudo dos segmentos de mercado é o perfil dos consumidores, nomeadamente o seu status social, a suas crenças, as suas tradições, etc. Importaria compreender por exemplo se em épocas propícias a um maior consumo de leite, como acontece com o período de inverno e as festividades, se existe por parte dos consumidores uma maior procura dos produtos JM ou se eventualmente procuram mais produtos da concorrência.

A forma como as variáveis do marketing são manipuladas e trabalhadas pela concorrência vê-se pelas estratégias de comunicação utilizadas pelos concorrentes, sua notoriedade, campanhas de promoção, variações assumidas na política de preços, mudança de embalagem, design da rotulagem, etc. É extremamente importante conhecer os sinais de mercado que cada concorrente pretende dar no sentido de, captação da opção dos consumidores. O “*follow up*” do comportamento do marketing

mix dos concorrentes favorecerá a tomada de medidas por antecipação, e estruturar com maior segurança a resposta em toda a cadeia de fornecimento da JML. O ajustamento das opções estratégicas tendo como objetivo a liderança e presença no mercado requer que se antecipem decisões, que pela via do estudo ativo da evolução do marketing mix da concorrência, se possibilita compreender as estratégias de marketing da concorrência, evitando assim a resposta por reação por parte da JML.

As recomendações a realizar em próximos trabalhos, passam naturalmente, pelo interesse em auscultar os consumidores finais e os consumidores profissionais sobre o desempenho dos produtos sob marca própria quando comparados com os da concorrência. Esta auscultação possibilitará os ajustamentos diretos aos produtos da JML, com a oportunidade de ter a possibilidade de conhecer aprofundadamente os interesses dos consumidores JML.

Estas recomendações, constituindo elementos complementares para outros trabalhos, em muito contribuirão para uma gestão operacional mais robusta e consolidada. Como refere Peter Drucker (1988)<sup>18</sup> *“To remain competitive—maybe even to survive—businesses will have to convert themselves into organizations of knowledgeable specialists.”*, e como também escreve William Edwards Deming “não se pode gerir o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gere”. A gestão estratégica pode estar muito bem consolidada, mas se os consumidores abandonarem os produtos JML, dificilmente voltarão, pois os concorrentes usarão todas as forças para os manterem no seu encaço.

---

<sup>18</sup> Fonte : <https://hbr.org/1988/01/the-coming-of-the-new-organization>



## 6. CONCLUSÃO

O trabalho de projeto permitiu conhecer e aprofundar o desenvolvimento de produtos láteos em Portugal, na Europa e em termos mundiais e compreender a decisão da Jerónimo Martins em apostar na verticalização da área de frescos, área pela qual, as empresas do Grupo são conhecidas.

O crescimento do consumo de produtos lácteos e a maior capacidade de produção conseguida com a nova fábrica, é essencial para garantir uma maior solidez do Grupo JM. Note-se que a criação da Jerónimo Martins Agro-Alimentar resultará numa presença mais consistente em Portugal através do fornecimento à sua rede de lojas de produtos considerados estratégicos na cadeia de abastecimento. A situação anterior, dependente de fornecedores independentes, tornava-se preocupante com as fragilidades que se iam registando.

A cadeia de fornecimento agora reforçada, pela verticalização através desta nova fábrica num segmento crucial na agregação de clientes como é o dos láteos, será um ponto muito importante na solidificação da vantagem competitiva do grupo Jerónimo Martins. Este projeto único em Portugal, irá trazer não só notoriedade, mas também melhor desempenho no serviço ao cliente, se tivermos em conta a relevância que o leite, as natas e a manteiga têm para as famílias em Portugal. A procura irá crescer, de forma progressiva, nos produtos láteos processados, em detrimento do leite.

A análise VRIO elaborada possibilitou a confirmação da vantagem competitiva de longo prazo desta abordagem estratégica do Grupo Jerónimo Martins, com a criação da nova fábrica de láteos. As margens, que poderão ser conseguidas face aos concorrentes diretos, possibilitarão o capitalizar de estratégias mais agressivas de controlo do mercado e de captação de consumidores.

É evidente que seria oportuno desenvolver novas embalagens no que diz respeito à volumetria, nomeadamente no que diz respeito a produtos láteos, resultante das necessidades apresentadas por consumidores, com um estilo de vida mais preenchida e às necessidades de um segmento tão profissionalizados como é o canal HoReCa.

A implementação bem-sucedida desta estratégia em Portugal, resultará na verticalização em mais áreas em Portugal e/ou em países onde a Jerónimo Martins está presente, como a Polónia ou a Colômbia.

A Jerónimo Martins Lacticínios favorecerá estratégias de controlo de preços no mercado dos láteos, nas empresas do Grupo, pressionando os concorrentes diretos à obtenção de margens mais baixas para poderem acompanhar a pressão do mercado. Desta forma

retirar-lhes-á capacidade de “ataque” em produtos essenciais ao cabaz de compras familiar.

A análise SWOT, reforça a convicção de que a JM poderá assumir a liderança no lançamento de novos produtos e a liderança no mercado, constituindo assim uma barreira robusta neste segmento. Essa liderança permitirá obter o preço prémio correspondente, sempre que lançar novos produtos láteos. Esses lançamentos serão sustentados pela “I&D” da Jerónimo Martins Lacticínios em cooperação com as diferentes empresas do Grupo, com o lançamento de novos produtos dentro do segmento de láteos, um segmento extremamente apelativo e em constantes alterações.

## 7. LIMITAÇÕES

As limitações encontradas, resultaram pelo fato de muita da informação necessária e específica da JM, estar ainda classificada como informação em segredo estratégico, não possibilitando uma mais aprofundada reflexão, nomeadamente no que concerne, às opções estratégias sobre a política de desenvolvimento das marcas próprias no domínio dos laticínios.

O trabalho projeto possibilitou constatar que a opção por uma nova fábrica dará à JM capacidades excepcionais de liderança num segmento do setor alimentar muito relevante. Acontece, porém, que ao não disponibilizar, como se compreende, elementos de inteligência estratégica, impediu um maior grau de aprofundamento da análise sobretudo no que concerne à verticalização. Informações sobre as tipologias e classes de produtos a produzir, eventuais datas de entrada no mercado, volumes de produção de cada marca própria entre outros, constituíram limitações à elaboração do trabalho.

A existência de estudos recentes, realizados pela NIELSEN neste setor, não disponíveis para a investigação que foi desenvolvida, não abriu o interesse por novas análises de comparação e de cruzamento de dados vital à consolidação de opções que se foram construindo.

O plano que foi estabelecido, foi cumprido por completo, motivando uma concentração e dedicação em exclusivo para garantir a sua concretização nas datas previstas. Um melhor amadurecimento poderia contribuir eventualmente para a estruturação de outras linhas de trabalho complementares.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### BIBLIOGRAFIA

Abreu, Margarida, et al.(2012), “*Economia Monetária e Financeira*”, 2a ed. Lisboa. Escolar Editora

Adriano Freire. (2011) ; *Estratégia Sucesso em Portugal* , VERBO. ISBN: Depósito Legal: 113-792/97

Aldridge, David (2000) *Retail Distribution for the Future*.

Berg, Gerben Van der, et al. (2014) *Key Management Models*, Actual

Carvalho, Agostinho, et al. (1991) *A Produção de Leite em Portugal*, Nova Agricultura.

Carvalho, José C. et al.(2006)*Manual de Estratégia –Conceitos, Prática e Roteiro*, 4ª ed, Lisboa: Sílabo

Corstjens, Judith et al (1995) *Store Wars- The battle for mindspace and shelfspace*, Chichester –West Sussex, Wiley

Courtois, Alain et al. (2007) *Gestão da Produção*, 5º ed., Lisboa:LIDEL

Davenport, Thomas H. (1992) *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. US :Harvard Business School Press

Donovan, Mike (2007) *Performance Measurement: Connecting Strategy*.

Goulart, António Marcos A., et al (2004) *Logística: Teoria e Prática em Supermercados*, XI SIMPEP - Bauru, SP

James B. Dilworth (1992) *Operations Management*, McGraw-Hill.

Jerónimo Martin LactíniOSS (2016) *Memória Descritiva das Atividades*, Lisboa

João Lisboa, et al. (2007) ;*Introdução à Gestão de Organizações*, Vida Económica, ISBN: 972-788-196-3

José Crespo de Carvalho(2011) ;*Estratégia para PME* , Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-633-5

Kaizen, Masaaki Imai (2008) *La Clef de la Ventaja Competitive Japanese*, CECSA.

Krajewsky and Ritzman (2006); *Operations Management*, Addison Wesley, 4th edition

Marconi & Lakatos (2003); *Fundamentos de Metodologia Científica*, 5ª ed, SP : ATLAS

Marshall et all (2005) *Operations Management - text and cases*, Richard D. Irwin, Inc.

Michael E. Porter (1997) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*

Noronha, Teresa (2016) *Setor Agroalimentar em Portugal*, Lisboa:Silabo.

Pinto, João Paulo (2015) *Gestão de Operação nas Industrias e nos Serviços*, 3ªed, Lisboa :LIDEL

Rothaermel, Frank T. (2013), *Strategic Management: Concepts and Cases*, New York: McGraw-Hill

Tavares, Victor. (2016) *Gestão de Marcas* Lisboa : Escolar Editora

Team Analysis Jerónimo Martins (2015) *Relatório JM Agribusiness*, Lisboa

Team Analysis Jerónimo Martins (2016) *Relatório JML*, Lisboa

Van der Berg, Gerben, et al (2003). *Os principais modelos de gestão: 77 modelos que todo gestor devia conhecer*, Coimbra: Actual.

Vasconcelos, et al. (2005), *Strategy Moves*, Prentice Hall

William Edwards Deming (1993) *The New Economics*; 2ªed. Massachusetts:Material

Yvonne Sánchez, et al.(2003) ;MBA para todos Finanças, Marketing, Estratégia e Criação de Empresas, Jornal de Negócios. ISBN: 972-747-760-7

## WEBGRAFIA

AHDB (Acedido em 5/10/17) Disponível em: <https://dairy.ahdb.org.uk/market-information/milk-prices-contracts/#.WmHYFyOtHEY>

CLAL (Acedido em 15/10/17) Disponível em:  
[https://www.clal.it/en/?section=produzioni\\_popolazione](https://www.clal.it/en/?section=produzioni_popolazione)

Deco (Acedido em 3/12/17) Disponível em:  
<https://www.deco.proteste.pt/alimentacao/produtos> alimentares/noticias/iogurtes-skyr-tira-teimas-em-5-respostas

Deco (Acedido em 12/11/17) Disponível em: <https://www.deco.proteste.pt/todos-conteudos?type=magazine-articles>

European Commission (Acedido em 8/10/17) Disponível em:  
[https://ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/market-briefs\\_pt](https://ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/market-briefs_pt)

European Commission (Acedido em 13/10/17) Disponível em:  
[https://ec.europa.eu/agriculture/market-observatory/milk\\_en](https://ec.europa.eu/agriculture/market-observatory/milk_en)

FAO (Acedido em 9/10/17) Disponível em:  
<http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/en/c/273893/>

FAO (Acedido em 10/10/17) Disponível em: <http://www.fao.org/dairy-production-products/en/>

Food Logistics (Acedido em 12/11/17) Disponível em:  
<https://www.foodlogistics.com/cold-chain/article/10255675/the-increasing-necessity-for-integrated-food-chains>

FOOD Navigator (Acedido em 9/11/17) Disponível em:  
<https://www.foodnavigator.com/Article/2010/04/07/Food-innovation-driven-by-vertical-integration-and-networks>

Harvard Business Review (Acedido em 5/11/17) Disponível em:  
<https://hbr.org/1983/01/is-vertical-integration-profitable>

Jerónimo Martins (Acedido em 28/9/17) Disponível em:  
<https://www.jeronimomartins.com/pt/investidor/>

Jerónimo Martins (Acedido em 8/1/18) Disponível em:  
[https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/pr/2017/pt/JM\\_Comunicado-Imprensa\\_-Resultados\\_9M2017.pdf](https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/pr/2017/pt/JM_Comunicado-Imprensa_-Resultados_9M2017.pdf)

Jornal de Negócios (Acedido em 11/9/17) Disponível em:

<http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/agricultura-e-pescas/detalhe/antonio-serrano-jeronimo-martins-agro-alimentar-nao-e-um-fim-em-si-mesmo?out>

Linked-in (Acedido em 13/11/17) Disponível em:

<https://www.linkedin.com/pulse/should-retailers-venture-more-vertical-integration-kearney-kroth>

NiT (Acedido em 5/12/17) Disponível em: <https://nit.pt/fit/alimentacao-saudavel/os-produtos-lacteos-que-estao-a-ficar-na-moda>

Nutricionistas (Acedido em 8/1/18) Disponível em: <http://nutricionista.com.pt/artigos/o-que-e-o-kefir.jhtml>

OMS (Acedido em 29/9/17) Disponível em: <http://www.who.int/research/en/>

Pingo Doce (Acedido em 28/9/17) Disponível em: <https://www.pingodoce.pt/pingodoce-institucional/>

Prevention (Acedido em 8/1/18) Disponível em: <https://www.prevention.com/food/dairy-for-lactose-intolerant-people/slide/5>

Publico (Acedido em 4/10/17) Disponível em:

<https://www.publico.pt/2017/09/03/economia/noticia/se-a-manteiga-sobe-a-maximos-porque-nao-ferve-o-leite-1784225>

Recheio Cash&Carry (Acedido em 28/9/17) Disponível em: <https://www.recheio.pt/marcas-recheio/>

Retail Analysis (Acedido em 6/11/17) Disponível em:

<https://retailanalysis.igd.com/news/news-article/t/why-walmarts-getting-vertically-integrated/i/11036>

Retail Week (Acedido em 12/11/17) Disponível em:

<https://www.retail-week.com/topics/supply-chain/analysis-why-food-retailer-morrisons-opted-for-vertical-integration/5045407.article?authent=1>

Sábado (Acedido em 9/9/17) Disponível em:

<http://www.sabado.pt/dinheiro/detalhe/jeronimo-martins-muda-imagem-e-logotipo>

Strategic Management (Acedido em 5/11/17) Disponível em:

<https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/vertical-integration.html>

The Balance (Acedido em 1/11/17) Disponível em: <https://www.thebalance.com/what-is-vertical-integration-3305807>

The Economist (Acedido em 1/11/17 ) Disponível em:

<http://www.economist.com/node/13396061>

U.S History (Acedido em 1/11/17) Disponível em: [http://www.u-s-](http://www.u-s-history.com/pages/h957.html)

[history.com/pages/h957.html](http://www.u-s-history.com/pages/h957.html)

United Nations (Acedido em 3/10/17) Disponível em:

<https://www.un.org/development/desa/en/news/population/world-population-prospects-2017.html>

Vida Ativa (Acedido em 9/1/18) Disponível em: <http://www.vidaativa.pt/a/quark-e-skyr/>



## WEBGRAFIA ESTATÍSTICA

Agri-Outlook(Acedido em 2/10/17) Disponível em: <http://www.agri-outlook.org/data/>

Eurostat(Acedido em 6/10/17) Disponível em:

<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database#>

FAO(Acedido em 8/10/17) Disponível em:

[http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues\\_papers/HLEF2050\\_Global\\_Agriculture.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues_papers/HLEF2050_Global_Agriculture.pdf)

INE(Acedido em 15/10/17) Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_base\\_dados](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados)

OECD(Acedido em 9/10/17) Disponível em: [https://www.oecd.org/tad/agricultural-policies/OECD-FAO\\_Outlook\\_2013-2022.pdf](https://www.oecd.org/tad/agricultural-policies/OECD-FAO_Outlook_2013-2022.pdf)

OECD Ilibrary(Acedido em 4/10/17) Disponível em: [http://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/oecd-fao-agricultural-outlook-2017-2026/fish-and-seafood\\_agr\\_outlook-2017-12-en](http://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/oecd-fao-agricultural-outlook-2017-2026/fish-and-seafood_agr_outlook-2017-12-en)

[http://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/oecd-fao-agricultural-outlook-2017-2026/fish-and-seafood\\_agr\\_outlook-2017-12-en](http://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/oecd-fao-agricultural-outlook-2017-2026/fish-and-seafood_agr_outlook-2017-12-en)

SIMA(Acedido em 10/10/17) Disponível em: <http://www.gpp.pt/index.php/sima/precos-de-produtos-agricolas>

## ANEXOS

2017


GARANTIA DE QUALIDADE

**AS NOSSAS**

**MARCAS**

**RECHEIO**  
CASH & CARRY

SEMPRE AO MELHOR PREÇO



**G GOURMÊS** **MasterChef** **AMANHECER**

**RECHEIO**  
CASH & CARRY

Bons negócios todo o ano. Bons preços todo o dia.

Fonte: Capa folheto anual de produtos de marca própria, ano 2017.( Digitalização)

## O Grupo

DESDE 1792

## ONDE ESTAMOS



Colômbia    Portugal    Polónia

Jerónimo Martins

## O Grupo

DESDE 1792

## AS NOSSAS MARCAS



Jerónimo Martins

Fonte: JM(2017)Apresentação Institucional, Disponível em : <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/files%20to%20download/APRESENTAÇOES%20INSTITUCIONAIS/2017/PT/Apresentacao-Institucional-Nov2017.pdf>



## AGRO-ALIMENTAR

ÁREA DE NEGÓCIO LANÇADA EM 2015  
COM O INTUITO DE SALVAGUARDAR O  
ABASTECIMENTO DE CATEGORIAS DE  
PRODUTOS ESTRATÉGICOS PARA AS  
COMPANHIAS DO GRUPO

**1** FÁBRICA DE LACTICÍNIOS

**1** UNIDADE DE ENGORDA DE  
BOVINOS ANGUS

**2** EXPLORAÇÕES DE AQUACULTURA



Fonte: JM(2017) Apresentação Institucional, Disponível em : <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/files%20to%20download/APRESENTAÇÕES%20INSTITUCIONAIS/2017/PT/Apresentacao-Institucional-Nov2017.pdf>





## LACTICÍNIOS



Dados de 31-12-2016

### 1 FÁBRICA DE LACTICÍNIOS

PARCERIA COM A COOPERATIVA SERRALEITE E MUITOS OUTROS PRODUTORES PORTUGUESES

PRINCIPAIS PRODUTOS: LEITE UHT E NATAS

**40** MILHÕES DE LITROS DE LEITE PRODUZIDOS ANUALMENTE

1 NOVA FÁBRICA EM CONSTRUÇÃO

Jerónimo Martins



## AQUACULTURA

2 UNIDADES DE PRODUÇÃO: SINES E MADEIRA

ROBALO E DOURADA: ESPÉCIES ESCOLHIDAS

PRODUÇÃO EM NEAR SHORE E OFFSHORE

CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DE **1.000** TONELADAS POR ANO

Dados de 31-12-2016



Jerónimo Martins

Fonte: JM(2017)Apresentação Institucional, Disponível em : <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/files%20to%20download/APRESENTAÇÕES%20INSTITUCIONAIS/2017/PT/Apresentacao-Institucional-Nov2017.pdf>

DESDE 2015

**Agro-Alimentar**

DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR | PORTUGAL

## BOVINOS ANGUS



**1** UNIDADE DE ENGORDA DE BOVINOS ANGUS

CARNE DE QUALIDADE SUPERIOR

**1.000** CABEÇAS DE GADO

**72** PARQUES DE ENGORDA

PARCERIA COM **57** PRODUTORES

Dados de 31-12-2016

**Jerónimo Martins**

Fonte: JM(2017)Apresentação Institucional, Disponível em : <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/files%20to%20download/APRESENTAÇÕES%20INSTITUCIONAIS/2017/PT/Apresentacao-Institucional-Nov2017.pdf>